

## توانمندسازی کارکنان در سازمان ها

معصومه سلیمی<sup>۱</sup>

### چکیده

توانمند سازی فقط دادن اختیار به کارکنان نیست ، بلکه موجب می شود کارکنان با فراگیری دانش ، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند . توانمندسازی فرایند ارزشی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین ترین رده امتداد می یابد . لذا ، هدف از این تحقیق ضمن بیان تعاریف ، هدف ، ابعاد و موضوعات ، ویژگیها و مدل های توانمندسازی برای بررسی و مطالعات بیشتر مربوط به موضوع در دنیای واقعی سازمان نیز می باشد .

### مقدمه

واژه توانمندسازی در فرهنگ فشرده آکسفورد « قدرتمند شدن » ، « مجوز دادن » ، « ارائه قدرت » و « توانا شدن » معنی شده است . در معنای خاص ، قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است . به بیان دیگر توانمند سازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود ، آمادگی قبول مسئولیت های بیشتری را نیز داشته باشند . توانمند سازی در کارکنان با هوش ، دلگرم ، درستکار و مطمئن شرایطی فراهم می آورد که در لوای آن زندگی کاری خود را کنترل و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت های بیشتر در آینده دست خواهند یافت (ابطحی و عباسی ، ۱۳۸۶ ، ۲-۱) . توانمندسازی ، یعنی اینکه کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند ، پیش از آنکه به آنان بگویند چه کار کنند ( جعفر قاسمی ، ۱۳۸۲) . به عبارتی دیگر توانمندسازی موانع رشد ، ترغیب خطرپذیری ، خلاقیت و نوآوری و قادر ساختن افراد به حل مشکل ، افزایش مسئولیت و از بین بردن ترس است . به طور خلاصه توانمندسازی ، خاتمه دادن به هر چیزی است که موجب توقف رشد ، آزادی عمل ، اعتماد به نفس ، مشارکت و همکاری افراد می شود (عقلمند و اکبری ، ۱۳۸۴) .

## تعریف توانمندسازی

در فرهنگ لغات وبستر «توانمندسازی» به سه جزء تقسیم شده است که در اول اسم به معنی قراردادن در داخل، عازم کاری شدن، رفتن در داخل و «توان» به افراد اجازه می دهد که دیگران را قانع کنند تا فعالیت ها و یا موارد بحث را طبق انتظار تغییر دهند و به دارنده قدرت فرصت می دهد تا دیگران را قبل از درگیر شدن به عواقب یا جریان عمل آگاه کرده یا بازدارد و موقعیت یا وضعیت ناشی از یک عمل خاصی مثل شروع کردن، تکامل دادن، گسترش دادن و توانمند کردن است (رسینت، ۱۹۹۲، ۱۹۷).

توانمندسازی فرآیند توسعه است، که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان شده تا آنان را قادر سازد عوامل محیطی را شناسایی و تحت کنترل خود گیرند (آقایار، ۱۳۸۲، ۲۸). در فرایند توانمندسازی سعی بر آن است تا محیطی ایجاد شود که تک تک افراد برای قبول مسئولیت در زمینه رشد و توسعه، توانایی، اعتماد به نفس، تعهد و آزادی عمل داشته باشند. باید توجه داشت توانمندی چیزی نیست که مدیران و رهبران به افراد اعطاء کنند، بلکه ایجاد شرايطی است که در آن افراد به قله توانایی های بالقوه خود صعود کرده و به نافع ترین وجه ممکن تصمیم گیری و اقدام نمایند (لامعی، ۱۳۸۲، ۷). توانمندسازی افراد به معنی تشویق آنان برای مشارکت بیشتر در تصمیم گیری هایی است که بر فعالیت های آنها مؤثر است. یعنی اینکه فرصت هایی برای افراد فراهم شود تا نشان دهند که می توانند ایده های خوبی آفریده و آنها را به عمل تبدیل کنند (اسمیت، ۱۳۸۱، ۹). به عبارتی دیگر توانمندسازی موانع رشد، ترغیب خطرپذیری، خلاقیت و نوآوری و قادر ساختن افراد به حل مشکل، افزایش مسئولیت و از بین بردن ترس است. به طور خلاصه توانمندسازی، خاتمه دادن به هر چیزی است که موجب توقف رشد، آزادی عمل، اعتماد به نفس، مشارکت و همکاری افراد می شود (عقلمند و اکبری، ۱۳۸۴). توانمندسازی، یعنی اینکه کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آنکه به آنان بگویند چه کار کنند (جعفر قاسمی، ۱۳۸۲).

## مفاهیم توانمندسازی

مفهوم کامل توانمندسازی هنگامی محقق می شود که آن را عامل پدید آورنده شیوه های تازه برای افراد و گروه ها در جهت

ایجاد سطوح بالاتر صلاحیت و همچنین ایجاد شیوه های کامل تر نفوذ در نحوه عمل سازمان بدانیم. هنگامی که کارکنان صلاحیت بیشتری ایجاد می کنند و راه های جدیدی برای به کار گیری این صلاحیت می یابند، هیچ فرد و گروهی قدرت کمتری ندارد. قدرت تقسیم نشده، بلکه ایجاد گردیده است. توانمندسازی باید بدین معنا باشد که از هر فردی انتظار می رود برای اعمال نفوذ مبتنی بر صلاحیت خود شیوه تازه ای بیابد (بلانچارد و همکاران، ۱۳۷۸، ۱۷).

در گذشته یک سازمان سنتی تنها نیازمند وجود فیزیکی کارکنان برای انجام کارهای از پیش تعریف شده و بدون هیچ چون و چرایی بود؛ در حالی که امروزه کارکنانی که بتوانند در تصمیم گیری و ابداع راه حل برای مشکلات، آغازگر اقدامات اولیه بوده و در قبال نتایج مسئول باشند برای محیط کاری وجودشان الزامی است (اسکات و جیف، ۱۳۷۵، ۲). یک محیط کار توانمند، محیطی است که در آن گروه هایی از انسان ها باهم کار می کنند، و در انجام کارها با یکدیگر مشارکت دارند. این روش با سازمان رقابتی سنتی، یعنی جایی که هر کارمند در انجام دادن کارها با دیگران به رقابت می پردازد، کاملاً تفاوت دارد. در یک سازمان توانمند، به جای اینکه انسان ها خود رأساً به کار پردازند، می توانند به یکدیگر متکی باشند (اسکاف / ژاف، ۱۳۸۳، ۲۴).

## رویکردهای توانمندسازی

ریچارد کاتپو در بررسی سیر تاریخی، توانمندسازی را به دو دسته توانمندسازی روان - سیاسی و توانمندسازی روان - نمادی دسته بندی کرده است؛ ولی به هر حال بیشتر صاحب نظران توانمندسازی را به دو بعد رابطه ای و روانشناختی دسته بندی کرده اند.

## توانمندسازی از دیدگاه عقلایی

از دیدگاه عقلایی، توانمندسازی، فرایندی است که یک رهبر یا مدیر، قدرت خویش را با زیر دستانش تسهیم می کند، و نیز تأکید بر مشارکت در اقتدار و اختیار سازمانی است. به تعبیر بارک (۱۹۸۶) منظور از توانمندسازی، اعطای قدرت و تفویض اختیار است و بسیاری از نظریه پردازان مدیریت، توانمندسازی را معادل تفویض اختیار و عدم تمرکز در تصمیم گیری می دانند که حاصل آن تأکید بر فنون و شیوه های مدیریت مشارکتی،

### یک محیط کار توانمند،

### محیطی است که در آن گروه هایی

### از انسان ها باهم کار می کنند و در انجام

### کارها با یکدیگر مشارکت دارند. این روش

### با سازمان رقابتی سنتی، یعنی جایی که هر

### کارمند در انجام دادن کارها با دیگران به رقابت

### می پردازد، کاملاً تفاوت دارد. در یک سازمان

### توانمند، به جای اینکه انسان ها خود رأساً

### به کار پردازند، می توانند به یکدیگر

### متکی باشند

جرعه های کیفیت ، تیم های خود - مدیریتی وهدف گذاری دوطرفه است (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ۵۴).

### ۱-۱) توانمند سازی از دیدگاه انگیزش

در روانشناسی ، توانمند سازی از دیدگاه انگیزشی مورد بررسی قرار می گیرد . دیدگاه انگیزشی بر مبنای نظریه انگیزشی «مک کللند» که نیازهای اساسی مدیران را به سه دسته نیاز به قدرت، نیاز به موفقیت ، نیازبه تعلق دسته بندی می کند ، شکل گرفته است . به نظر مک کللند اساسی ترین نیاز در تحقق اهداف سازمانی ، نیاز به کسب قدرت است که در افراد ایجاد انگیزه می کند . در این دیدگاه فرض شده است که افراد نیاز به کسب قدرت دارند و این نیاز حالتی درونی برای نفوذ و کنترل بر سایر افراد است (ابطحی و عابسی ، ۱۳۸۶ ، ۵).

### ۱-۲) توانمند سازی از دیدگاه فوق انگیزشی

توماس و ولتهوس در مقاله « عناصر شناختی توانمندسازی » در مدل تفسیری خود برای انگیزش درونی ، وظیفه توانمندسازی را چنین تعریف می کنند : توانمندسازی ، قدرت بخشیدن به فرد ، واگذاری اختیار و ایجاد ظرفیت است . توانمندسازی ، عنوانی برای پارادایم جدید انگیزش است. با تغییرات به وجود آمده ، جستجوی جایگزین مناسب برای شکل های مدیریتی که تعهد ، ریسک پذیری و ابداع را ترغیب نماید ضروری است و پارادایم جدید، شامل کنترل های ساده و تأکید برتعهد درونی شده در خود شغل است. توانمندسازی ، فرایند توسعه فرهنگ است و این توسعه خود موارد زیر را شامل می شود :

۱. مشارکت در اطلاعات به شکل بصیرت مشترک ، اهداف روشن ، چارچوب های تصمیم گیری و روشن بودن نتایج تلاش ها
  ۲. افزایش شایستگی از طریق آموختن و تجربه کردن
  ۳. کسب منابع به منظور انجام دادن مؤثر کارها
  ۴. فراهم ساختن حمایت در شکل ارشاد و مربیگری ، حمایت فرهنگی و ترغیب ریسک پذیری.
- افراد در هنگام کار ، همراه با تجربه کردن و آموختن ، توانمند می شوند و این فرصتی است که کارفرما برای کارمند مهیا می سازد . توانمندسازی فرایند شدن است و این یک وظیفه یا یک نتیجه نیست . توانمندسازی مستمر است و هرگز به پایان نمی رسد ، فرد توانمند مطلق نمی شود و تنها در این صورت است که توانمندسازی بخشی از فرهنگ سازمان می گردد (همان منبع ، ۵۷-۵۶).

### ۱- توانمند سازی از دیدگاه روان - سیاسی

ساختار اجتماعی توانمندسازی در این دیدگاه در ارزش ها و ایده های دموکراسی خلاصه می شود و موفقیت ودرستی آن در تمام سطوح قدرت براساس نظامی است که مشارکت اکثریت کارمندان را در تصمیم گیری جلب می کند و ارتقا می دهد . این دیدگاه پیرامون نظریه های مبادله و قدرت اجتماعی بر روی تقسیم قدرت بین ناظر و زیردست تأکید دارد؛ ولی امروزه نظریه پردازان توانمندسازی دریافته اند که این دیدگاه محدود کننده است ؛ چون ماهیت توانمندسازی را چنانکه کارکنان تجربه می کنند، بیان نمی کند ؛ به گونه ای که در گاهی ، قدرت، دانش ، اطلاعات و پاداش بین کارمندان تقسیم شده است ؛ اما هنوز احساس توانمندی نمی کنند و در وضعیت هایی دیگر افراد از هیچ کدام از مشخصه های محیط کاری یاد شده برخوردار نیستند؛ اما دارای احساس توانمندی هستند و به روش های توانمند عمل می کنند (ابطحی و عابسی ، ۱۳۸۶ ، ۵۷).

### ۲- توانمندسازی از دیدگاه روان - نمادین<sup>۱</sup>

از دیدگاه روان - نمادین ، توانمندسازی علاوه بر افزایش عزت نفس در کارکنان باعث تغییر در مجموعه ای از پدیده ها می شود . یک بار دیگر تأکید می کنیم که اجرای توانمندسازی واقعی ، مستلزم درک مجموعه ای از تفاوت های روحی و تعهد و التزام مدیران و کارکنان خواهد بود که بر اساس صداقت و اعتماد متقابل استوار گردیده باشد (طاهری طریق ، ۱۳۸۳).

توانمندسازی از دیدگاه رابطه ای (چند بُعدی)<sup>۲</sup>

1. Psychodynamic

2. Multi- Dimension

در حقیقت، توانمندسازی به معنای دادن قدرت و یا اختیار (معنوی یا قانونی) است و مستلزم بررسی نقش مدیران و رهبران، هم قبل از توانمندسازی و هم بعد از آن است؛ چرا که آنها تأثیر بسیار زیاد و اجتناب ناپذیری بر ادراک روانشناختی کارکنان از توانمندسازی دارند و نقش های مهم و متفاوتی اعم از ایجاد هدف مشترک، ارتقای احساس کارکنان در مورد توانمندی شان، تأکید بر تلاش های کارکنان و ستایش از نقش آنان در نیل به اهداف سازمانی، و تمرکز بر راهبردهایی که خودگردانی و اسقلال گروهی را در تصمیم گیری ها تشویق نمایند، ایفا می کنند (حرآبادی فراهانی، ۱۳۸۴).

توانمندسازی، فرایندی است که از طریق آن یک رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستان دارد.

توانمندسازی از دیدگاه روانشناختی

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) معتقدند که این مفهوم نمی تواند

با یک بعد تعریف شود. آنان «توانمندسازی

روانشناختی» را فرایند افزایش انگیزش

درونی شغلی می دانند که شامل

چهار حوزه شناختی؛ یعنی احساس

تأثیرگذاری، شایستگی، احساس

معنی دار بودن و حق انتخاب

می شود و برای اولین بار مفهوم

توانمندسازی روانشناختی را

در ادبیات مدیریت وارد کردند.

اسپرینگر (۱۹۹۵) با توجه به

الگوی توماس و ولتهوس؛

توانمندسازی روانشناختی را

به عنوان یک مفهوم انگیزشی

متشکل از چهار بعد شایستگی،

خودمختاری (حق انتخاب)، معنی دار

بودن و تأثیر گذاری تعریف کرده است

(عبداللهی، ۱۳۸۳).

## دلایل توانمندسازی

توانمندسازی، یک حرکت دائمی است و اهمیت آن همواره رو به افزایش است. توانمندسازی اساس توسعه در کسب و کار امروز است و با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای فناورانه و تقاضاهای محیط رقابتی در حال پیشرفت همگام است (ابطحی و عابسی، ص ۳۷). محرک های محیطی متعددی وجود دارند که سازمان ها را به توانمندسازی کارکنانشان ترغیب می کنند. در این میان، مهم ترین آنها عبارتند از:

### ۱- افزایش رقابت

فشارهایی که رقابت جهانی بر شرکت ها وارد و آنها را وادار به تغییر و دگرگونی می کند، به این معناست که آنچه در گذشته به نظر خارق العاده و بر جسته بوده چه بسا امسال عادی جلوه می کند. مانع پیوسته بالاتر می رود. اگر شرکت نتواند از روی

این مانع عبور کند، رقیبی دیگر جای آن را خواهد گرفت (کن بلانچارد، ۱۳۷۹).

### ۲- اثرات فناوری بر محیط کار

رشد سریع فناوری، تمامی جوانب سازمان ها را تحت تأثیر خود قرار داده است. تغییر فناوری باعث شده که ماهیت کار تغییر کند. این پیشرفت باعث شده است رایانه ها جایگزین مشاغل عادی و معمول گردند و افراد باید به با این مشاغل پیش با افتاده خداحافظی کنند و در پی کارهایی بر آیند که فناوری نوین آنها را به مبارزه می طلبد (چالش انگیز هستند). بنابراین، مشاغلی که باقی مانده اند، نیازمند کارکنان توانمندی هستند که از مهارت های لازم برای رویارویی با این تغییرات برخوردار باشند (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ۳۸).

### ۳- نیاز به کارکنان با مهارت بالا

امروزه سازمان ها به افرادی نیازمندند که مشکل گشا و مبتکر باشند و با به کارگیری توانایی های خود بتوانند موجدات بقای سازمان در محیط رقابتی را فراهم آورند. اخیراً برای سازمان ها روشن شده که اطمینان امروز و موفقیت فردای شان بیشتر به استعداد و ادراک افرادشان وابسته است و کارکنان در حقیقت مرکز عقلانیت هر سازمان می باشند چارلز هندی در کتاب معروف خود به نام «The Empty Raincoat» بر این نکته تأکید می کند که ذکاوت تمرکز یافته، دانش فنی و توانایی به دست آوردن و به کار گرفتن دانش، منبع جدیدی از ثروت است و هدف توانمندسازی این است که مغزهای افراد را نیز مانند بازوان آنان به کار اندازد (هندی، ۱۳۷۶).

### مزایای توانمند سازی

تحقیقات نشان داده است سازمان هایی که توانمندسازی کارکنان را در پیش گرفته اند، به مزایای متعددی دست یافته اند، که می توان به شرح زیر بیان کرد:

- ۱- افزایش رضایتمندی کارکنان، مشتریان و ارباب رجوع؛
- ۲- کارکنان احساس مثبتی نسبت به شغل و خودشان بروز می دهند؛
- ۳- کارکنان احساس نمی کنند که خون آنان به وسیله سازمان مکیده می شود لذا از تمام توان و شایستگی های خود برای ارتقا عملکردشان استفاده می کنند؛
- ۴- باعث افزایش احساس تعهد و تعلق در کارکنان می شود؛

امروزه سازمان ها به افرادی نیازمندند که مشکل گشا و مبتکر باشند و با به کار گیری توانایی های خود بتوانند موجدات بقای سازمان در محیط رقابتی را فراهم آورند. اخیراً برای سازمان ها روشن شده که اطمینان امروز و موفقیت فردای شان بیشتر به استعداد و ادراک افرادشان وابسته است و کارکنان در حقیقت مرکز عقلانیت هر سازمان می باشند



می شوند. موانع ساختاری در حقیقت عوامل غیرزنده سازمان هستند؛ مانند قوانین دست و پاگیر سازمانی، نظام حقوق دستمزد نا کارآمد، تجهیزات و امکانات فرسوده، ویژگی های ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز)، وجود سلسله مراتب بیش از حد، نبودن ارتباطات مؤثر سازمانی، کنترل و نظارت شدید، شفاف نبودن اهداف سازمانی، رشد و ارتقای محدود، ناعادلانه بودن نظام پاداش، توزیع نامناسب قدرت و بورکراسی شدید (همان منبع، ۴۶).

### ۲- موانع محیطی توانمندسازی

منظور از بُعد یا شاخهٔ زمینه (عوامل محیطی)، تمام شرایط و عوامل محیطی و برون سازمانی است که محیط، روش ها و نظام های اصلی سازمان را تشکیل می دهند. شاخهٔ زمینه از جمله مهم ترین شاخه هاست و بقا و رشد سازمان به آن وابسته است. تغییرات فناورانه، رقبا، فضای درونی سازمان و محیط خانوادگی کارکنان، از جمله عوامل محیطی محسوب می شوند و پویا نبودن محیط، ثبات و ایستایی و نبود رابطهٔ مؤثر بین محیط و سازمان از جمله، مهم ترین موانع محیطی می باشند. (همان منبع، ۴۷).

### ۳- موانع رفتاری توانمندسازی

منظور از بُعد یا شاخهٔ محتوا، رفتار انسان و روابط انسانی سازمان است که با شکل های ارتباطی (غیررسمی) و الگوهای خاصی به هم پیوسته اند و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می دهند. در واقع شاخهٔ محتوا، عوامل زندهٔ سازمان را در بر می گیرد و فرهنگ سازمانی نامطلوب، توجه نکردن به جایگاه و اهمیت نقش گروه، سبک مدیریت نامناسب، نظام انگیزش ناکارآمد، فقدان مشارکت واحدهای کاری، فقدان جؤ مشارکت، نبود اثربخشی دوره های آموزشی، بی توجهی به گروه های غیر رسمی، ویژگی های شخصیتی نامطلوب افراد، ناعادلانه بودن نظام پاداش و تشویق، تفویض نکردن اختیار متناسب با مسئولیت، دسترسی نداشتن به اطلاعات مرتبط با شغل، فقدان نظام ارزشیابی عملکرد مناسب، و نبود تیم های کاری

۵- تحقق اهداف سازمان آسان تر می گردد؛  
 ۶- باعث افزایش احساس مالکیت کارکنان نسبت به شغلشان می شود؛  
 ۷- کاهش ضایعات، هزینه ها و کالاهای مرجوعی و در نتیجه موجب افزایش سوددهی می گردد؛  
 ۸- کاهش نظارت مستقیم بر عملکرد کارکنان؛  
 ۹- کاهش بروز استرس، حوادث و سوانح در محیط کار؛  
 ۱۰- بهبود شرایط ایمنی در محیط کار؛  
 ۱۱- تغییر نگرش کارکنان از «داشتن» به «خواستن» یعنی همیشه باید به خواستها فکر کرد؛  
 ۱۲- بهبود ارتباطات میان مدیریت و کارکنان یا روان سازی است که باعث می شود بسیاری از مشکلات روزمره به وسیله ارتباطات حل شده و دیگر نیازی به تشکیل جلسه نباشد. بدیهی است نیاز به برگزاری جلسه وقتی است که قرار است نکات و مسائل بسیار مهم در آن مطرح گردد (آقایار، ۱۳۸۲).

### موانع توانمندسازی در سازمان

موانع موجود در توانمندسازی کارکنان را می توان از سه بُعد مورد بررسی قرار داد. این سه بُعد، ابعاد مهم هر سازمان محسوب و شامل بُعد ساختاری، بُعد محیطی (زمینه ای) و بُعد رفتاری (محتوا) می شوند. هر یک از این ابعاد از اجزای مختلفی تشکیل شده اند که می توان از طریق آنها سازمان را مورد بررسی قرار داد. به طور کلی، موانع و مشکلات توانمندسازی افراد از ناکارایی این سه بُعد سازمانی ناشی می گردد که به توضیح هر یک از این اجزا می پردازیم.

#### ۱- موانع ساختاری توانمندسازی

منظور از ساختار، همهٔ عناصر، شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان است که با نظم و ترتیب خاصی به هم پیوسته اند و چارچوب یا قالب، پوسته و بدنه فیزیکی سازمان را می سازند. بنابراین، منابع اطلاعاتی و مادی وقتی با ترکیب خاصی در بدنهٔ کل سازمان جریان یابند، اجزای شاخهٔ ساختاری محسوب

در سازمان ، از جمله مهم ترین موانع رفتاری توانمندسازی کارکنان محسوب می شوند (همان منبع ، ۴۷) .

## پیامدهای توانمندسازی

درحالی که توانمندسازی به صورت عملی انجام می گیرد ، با وجود این هنوز تردیدهایی در مورد ماهیت دقیق و اهداف آن وجود دارد (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ۷۱) .  
توانمندسازی، پیامدهای نگرشی و رفتاری خاصی برای سازمان ها به همراه دارد و بر توان آنها در عرصه رقابت خارجی می افزاید .

### ۱- پیامدهای نگرشی توانمندسازی

کاهش فشار روحی ناشی از کار و افزایش رضایت شغلی ، دو نتیجه نگرشی پس از توانمندسازی در محل کار است . میزان کم اختیار در طول کار روزانه با فشار ذهنی و افزایش بیماری مزمن ارتباط دارد . تحقیقات نشان می دهد توانمندسازی موجب کاهش میزان بیماری ، غیبت از کار ، نقل و انتقال و کاهش فشارهای و روحی یا استرس می گردد.  
(همان منبع، ۷۱) .

### ۱-۱- افزایش رضایت شغلی

افزایش رضایت شغلی به تعهد سازمانی و دلبستگی عظیمی نسبت به سازمان را در افراد قوی تر می سازد و از آنجا که افزایش رضایت شغلی با کاهش جا به جای کارکنان ارتباط مستقیم دارد برای همین انتظار می رود که توانمندسازی کارکنان به کاهش جا به جایی آنان منجر می گردد (همان منبع ، ۷۲) .

### ۱-۲- کاهش فشار روحی

توانمندسازی می تواند از طریق افزایش معنادار بودن ، شایستگی و آزادی عمل (حق تعیین سرنوشت) باعث کاهش فشار روحی یا استرس شغلی گردد. گاردل در تحقیقات خود دریافت که کارهای غیر چالشی و یکنواخت که فاقد ویژگی «معنادار بودن» هستند ، استرس زار می باشند. توماس و تایمون پی بردند که احساس شایستگی و اعتقاد به کفایت نفس ، کاهش فشار روحی را در پی خواهد داشت . ماتسن و ایوان سویچ نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که آزادی عمل امکان کنترل افراد بر برخی از عوامل بالقوه استرس زا را فراهم می آورد و به کاهش استرس در افراد می انجامد. همچنین ، غنی سازی شغلی در برنامه های توانمندسازی موجب کاهش استرس شغلی در سازمان می

گردد (همان منبع، ۷۳) .

## ۲- پیامدهای رفتاری توانمندسازی

آزادی عمل کارکنان در شغلشان به واکنش سریع آنان در برابر موانع و مشکلات می انجامد . علاوه برای این ، ارتباط آزادی عمل شغلی با اثربخشی (بهبود عملکرد) از جنبه های شناختی و انگیزشی تأیید شده است . نظریه پردازان رویکرد شناختی بر این اعتقادند از آنجا که کارکنان نسبت به رؤسایشان از دانش و اطلاعات کامل تری در مورد کار خود برخوردارند ، بنابراین در موقعیت بهتری برای برنامه ریزی کاری ، شناخت موانع و حل آنها برای دستیابی قرار دارند . از سوی دیگر ، اشفورث در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که احساس مؤثر بودن ناشی از توانمندسازی ، این احساس را در افراد به وجود می آورد که گوش شنوایی برای شنیدن ایده هایشان در سازمان وجود دارد. به همین دلیل ، آنان احساس خواهند کرد که می توانند در تعیین جهت واحد کاریشان نقش داشته باشند و بنابراین باید عملکرد بهتری از خود به نمایش بگذارند (همان منبع ، ۷۳) .

هنگامی که کارکنان به کار

کردن در سازمان هایی اشتغال دارند که به ایجاد و گسترش توانمندسازی متعهدند، می توانیم انواع رفتارهای ذیل را در آنان مشاهده کنیم :

۱- تماس و تعامل بیشتر

در تمام ابعاد افقی و عمودی

یک سازمان

۲- اقدامات ابتکاری توسط افراد

گروه ها

۳- چالش گری بیشتر در مورد خط

مشی ها، شیوه های اجرا، تصمیمات و عقاید

۴- بازخورد بیشتر در میان کارکنان و در سراسر

## توانمندسازی

### می تواند از طریق افزایش

### معنادار بودن ، شایستگی و آزادی

### عمل (حق تعیین سرنوشت) باعث کاهش

### فشار روحی یا استرس شغلی گردد. گاردل در

### تحقیقات خود دریافت که کارهای غیر چالشی

### و یکنواخت که فاقد ویژگی «معنادار بودن»

### هستند ، استرس زار می باشند. توماس و

### تایمون پی بردند که احساس شایستگی و

### اعتقاد به کفایت نفس ، کاهش فشار

### روحی را در پی خواهد داشت

مرزهای واحدهای سازمانی

۵- جستارگری ، تحقیق و آزمایش بیشتر

### ۲-۱- تماس و تعامل

وقتی افراد در سازمان هایی کار می کنند که در به کارگیری بیشتر از قابلیت های کارکنان جدی هستند و آنان را به جستجوی فرصت ها برای بهبود نفوذ از طریق این قابلیت ها تشویق می کنند ، نتیجه پویایی و تحرک است . کارکنان شروع به شکستن محدودیت هایی می کنند که به واسطه شرح شغل ، سلسله مراتب فرماندهی ، ساختارهای سلسله مراتبی و سنت ها در آداب و رسوم و در قراردادهایشان اثر گذاشته اند . ساختارهای سنتی و محدودیت هایی که برای مدت های طولانی در سازمان ها وجود داشته اند ، کم کم بی اهمیت می شوند. هنگامی که توانمندسازی در یک سازمان

جا باز می کند ، کارکنان تحرک ، تعامل ، تبادل افکار، ارائه پیشنهادها و کسب اطلاعات را با نیروی فزاینده و مستمر آغاز می کنند (همان منبع ، ۶۱).

### ۲-۲ - عمل خود - ابتکاری توسط افراد و تیم ها

عمل خود - ابتکاری همانند همه رفتارهای دیگر که با توانمند سازی سازگارند ، رفتاری است که عملکرد افراد ، تیم ها و نظام ها را بهبود می بخشد.

### ۲-۳ - چالش گری و روبرویی

شرط مهم اعمال نفوذ و آزادی عمل در چالش گری، درستی و مفید بودن هر کاری است . توانمندسازی فقط می تواند با تعهد به بهبود مستمر به وجود آید. این در حالی است که قابلیت کارکنان نمی تواند در چارچوب محدودیت های رو به زوال انجام کار به صورت معمولی کاملاً مورد استفاده قرار گیرد. در سازمان توانمند از کارکنان انتظار می رود که هم عقاید گوناگون و هم داده هایی برای پشتیبانی از این عقاید داشته باشند.

### ۲-۴ - بهبود در عناصر نظام

بهبود عملکرد، تابعی از تغییرات در رفتار و بهبود در همه عناصری است که یک نظام عملکرد سازمان را تشکیل می دهند. نتایج توانمندسازی برای سازمان ، نه فقط انجام دادن بیشترین کار با حداقل هزینه است ، بلکه انجام دادن به نحو احسن است . انجام دادن کار بهتر فقط می تواند از طریق بهبود مستمر و کیفیت در هر یک از عناصری که نظام عملکرد سازمان را تشکیل می دهند، حاصل گردد (همان منبع ، ۶۲).

### - دستاورد ها در محیط کاری

بهبود محیط کاری را نمی توان با ارزش پولی سنجید . با این حال ، این اطلاعات زیادی وجود دارد که می توانیم آنها را برای شناسایی انواع بهبودها به کار ببریم . این امر با گسترش توانمندسازی اتفاق می افتد و بهبود در عملکرد سازمان را به وجود می آورد . با گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت در سراسر سازمان می توانیم بهبودهای مرتبط زیر را در محیط کاری انتظار داشته باشیم :

- \* یادگیری و ظرفیت بیشتر برای یادگیری
- \* ظرفیت بیشتر برای حل مشکلات
- \* ظرفیت بیشتر برای پاسخگویی و سازگاری
- \* ظرفیت بیشتر برای شناسایی فرصت های بهبود.

### ۲-۵ - تحقیق و آزمایش

هنگامی کارکنان حقیقتاً توانمند می شوند ، که قابلیت بررسی و تحقیق ، طرح سئوالات و کاوش منظم فرصت ها برای بهبود عملکرد نیز داشته باشند . تحقیق و آزمایش ممکن است از نظر سطوح پیچیدگی متفاوت باشند و نیز ممکن است نتیجه آنها در بعضی موارد به سادگی یادگیری یا به دشواری در گیری در تغییرات نظام یا تولید محصول جدید باشد.

### ابعاد توانمندسازی

در یکی از بهترین مطالعات تجربی انجام شده در مورد توانمندسازی تا به امروز ، اسپریتز (۱۹۹۲) چهار بُعد (عامل) شناختی را برای توانمندسازی شناسایی کرده است . مابراین پژوهش میثرا (۱۹۹۲) یک بُعد به مدل او افزوده ایم . برای اینکه مدیران بتوانند دیگران را با موفقیت توانمند سازند، باید پنج ویژگی را در آنان ایجاد کنند . توانمندسازی موفقیت آمیز به معنای ایجاد ویژگی های زیر است :

- ۱- احساس شایستگی (خود - اثربخشی)
- ۲- احساس داشتن حق انتخاب (خود سامانی)
- ۳- احساس مؤثر بودن ( پذیرفتن شخصی نتیجه)
- ۴- احساس معنی دار بودن یا مهم بودن (ارزشمند بودن)
- ۵- احساس داشتن اعتماد به دیگران

هنگامی که مدیران بتوانند این پنج ویژگی را در دیگران پرورش دهند، آنان را با کامیابی توانمند ساخته اند افراد توانمند شده نه تنها می توانند وظایف خود را انجام دهند، درباره خودشان نیز به گونه ای متفاوت می -اندیشند . این پنج بُعد آن تفاوت را توصیف می کنند (وتن و کمرون، ۱۳۸۱، ۷۱).

#### ۱- احساس شایستگی یا خودکارآمدی ( خود-اثربخش)

خودکارآمدی از نظریه «شناخت اجتماعی»<sup>۱</sup> آلبرت باندورا<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) روانشناس مشهور، مشتق شده است که به باورها یا قضاوت‌های فرد به تواناییهای خود در انجام وظایف و مسئولیت‌ها اشاره دارد. نظریه شناخت اجتماعی مبتنی بر الگوی علی سه جانبه رفتار، محیط و فرد است. این الگو به ارتباط متقابل بین رفتار، اثرات محیطی و عوامل فردی (عوامل شناختی، عاطفی و بیولوژیک) که به ادراک فرد برای توصیف کارکردهای روان شناختی اشاره دارد، تأکید می کند. بر اساس این نظریه، افراد در یک نظام علیت سه جانبه بر انگیزش و رفتار خود اثر می گذارند. (باندورا ۱۹۹۷)

#### ۲- احساس داشتن حق انتخاب

خود مختاری یا داشتن احساس حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد (توماس و دالت هاوس، ۱۹۹۰). پژوهش نشان می دهد که احساس دارا بودن حق انتخاب، با از خود بیگانگی کمتر در محیط کار، رضایت کاری بیشتر، سطوح عملکرد بالاتر، فعالیت کارآفرینانه خلاق بیشتر، سطوح درگیری شغلی بالاتر و فشار کاری کمتر همراه است (ابطی و عابسی، ۱۳۸۶، ۸۸).

#### ۳- احساس مؤثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه)

تأثیرگذاری یا به قول وتن و کمرون (۱۹۹۸) پذیرش پیامد شخصی درجه ای است که فرد می تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. تأثیر گذاری عکس ناتوانی در تأثیرگذاری است (اسپریتزر، ۱۹۹۵). گرین برگر<sup>۳</sup> و همکارانش (۱۹۸۹) بیان می کنند افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان براین باورند که می توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می کنند یا نتایجی که حاصل می شوند، تغییر ایجاد کنند. گرین معتقد است که احساس مؤثر بودن، عبارت است از اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب (ابطی و عابسی، ۱۳۸۶، ۸۸).

#### ۴- احساس معنی دار بودن

فعالیت هایی که معنی داری را القا می کنند، نوعی احساس هدفمند، هیجان، یا مأموریت برای افراد ایجاد می کنند. به جای اینکه نیرو و اشتیاق افراد را هدر بدهند، منبعی از نیرو و اشتیاق برای آنان فراهم می آورند. فقط دستیابی به حقوق، کمک به سازمان برای کسب در آمد یا دقیق انجام دادن یک شغل، برای بسیاری از مردم احساس معنی دار بودن ایجاد نمی کند. بعضی چیزهای بنیادی تر، شخصی تر و ارزشمندتر باید با فعالیت بیوند یابند. در واقع کار باید با برخی چیزهای انسانی تر همراه باشد (وتن و کمرون، ۱۳۸۱).

#### ۵- احساس داشتن اعتماد به دیگران

اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان (اعتماد مدیر به کارمند و بالعکس) اشاره دارد. اعتماد به علاقه مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می شود (اسپریتزر، ۱۹۹۸). اعتماد کردن به دیگران به افراد اجازه می دهد که با اعتماد به نفس و با روشی درست بدون ضایع کردن نیرویی برای حفاظت از خود، برای بر ملا کردن روش های پنهان یا سیاست بازی تلاش کنند. به علت اینکه محیط های اعتماد کننده به افراد اجازه می دهند تا آنها فرهیخته شوند، توانمند سازی به شدت با احساس اعتماد به دیگران پیوند می خورد. داشتن این احساس که رفتار دیگران استوار، ثابت و قابل اعتماد است، اینکه اطلاعات را می توان با اطمینان تلقی کرد و اینکه به قول و قرارها عمل خواهد شد، همگی بخشی از شکل گیری و رشد احساس توانمندی در افراد هستند. خلاصه اینکه احساس اعتماد به دیگران، به افراد نیرویی می بخشد تا احساس امنیت کنند (اورعی یزدانی، ۱۳۸۱، ۳۳).

#### 1. Social Cognition theory

#### 2. Bandura

#### 3. Green Berger

## عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی، حاصل و برآیند سه جریان اصلی در سازمان است.

الف) میزان تمایل مدیران به سطح مشارکت کارکنان (مدیریت مشارکتی).

ب) حدود واگذاری اختیارات به زیردستان (تفویض اختیار).

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

مدیریت مشارکتی بستر توانمندسازی را فراهم آورده تفویض اختیاریه آن عمق می‌بخشد و برطبق نظریه تقویت، پاداش مبتنی بر عملکرد باعث تثبیت و جهت دهی به توانمندی‌ها می‌گردد. «پیچارد ال دفت» در پیوستار ترسیمی خود از برنامه‌های توانمندسازی، غنی‌سازی شغلی را به عنوان اولین سطح این برنامه‌ها نام می‌برد. در این سطح، به کارکنان در چارچوب وظایف شغلی شان آزادی عمل داده شده و پاداشی که به عملکرد تعلق می‌گیرد عمدتاً «فردی» است. در سیستم پیشنهادها به کارکنان در سطح واحد کاری شان، اجازه ارائه پیشنهادها در خصوص فرآیندهای کاری و مشکلات داده می‌شود. در صورتی که این پیشنهادها مقید تشخیص داده شدند به ارائه دهندگان پیشنهاد، پاداش تعلق می‌گیرد. به همین ترتیب، با حرکت به سمت بهبود توانمندی‌های کارکنان بر عمق و دامنه مشارکت شان در سازمان افزوده می‌گردد. با تشکیل تیم‌های کاری آنها نه تنها حق ارائه پیشنهاد، بلکه حق تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری در سطح کل سازمان را می‌یابند و در ازای موفقیت گروهی شان پاداش دریافت می‌دارند (بلانچارد و دیگران، ۱۳۷۸، ۱۱).

## مدل‌های توانمندسازی

تا کنون پژوهشگران بسیاری در زمینه توانمندسازی به تحقیق پرداخته‌اند و مدل‌های بسیاری نیز در این خصوص ارائه شده است. مدل را می‌توان انتزاعی‌انتهایی از واقعیت که بیانگر جنبه‌های خاصی از آن است، تعریف کرد (مهرگان، ۱۳۸۲).

مهم‌ترین مدل‌های مختلف توانمندسازی عبارتند از:

### ۱- مدل توانمندسازی خود اثربخشی باندورا

آلفرد باندورا در مطالعات خود به مفهوم سازی اعتقادات خود اثربخشی و نقش آن در احساسات قدرت شخصی پرداخته است. اصل تحقیق وی در روانشناسی معرفتی سه ابزار برای توانمندسازی دیگران به شرح ذیل است:

\* استفاده از احساس مثبت و تشویق آنها در فشارها و هیجانات کاری

\* داشتن مدل از افراد موفق که آنها را می‌شناسد.

\* تجارت واقعی از تسلط در اجرای موفق کار (تجربه موفق) (اسکندری، ۱۳۸۱، ۱۳۱).

### ۲- مدل توانمندسازی توماس و ولتهائوس

توماس و ولتهائوس (۱۹۹۰) روش کلی‌ای را که کانگر و کانگو در سال ۱۹۸۱ ارائه کرده بودند، بسط و گسترش دادند و پیشنهاد کردند که توانمندسازی بهتر است به منزله ساختاری چند بُعدی مورد بررسی قرار گیرد. این دو پژوهشگر در مدل مفهومی خود از توانمندسازی کارکنان به تحلیل ابعاد چهارگانه توانمندسازی، یعنی تأثیر، انتخاب، شایستگی و معنادار بودن پرداخته‌اند. به اعتقاد ایشان منظور از تأثیر این است که با انجام دادن یک وظیفه خاص، تغییری

در کل کار به وجود آید. منظور از انتخاب و تعیین رفتار شخصی خود فرد است و شایستگی، داشتن مهارت، تجربه و توانمندی هایی است که برای حرکت به سمت جلو لازم است و سرانجام اینکه معنادار بودن با سازگاری نظام ارزشی فرد و کار ارتباط مستقیم دارد. به اعتقاد توماس و ولتهوس توانمندسازی یک ویژگی شخصیتی دراز مدت نیست که در موقعیت های مختلف آشکار شود؛ ولی شناخت هایی وجود دارند که در محیط و متن کار نهفته اند. توانمندسازی منعکس کننده آگاهی و شناخت هر کارمند از خودش است. آنها معتقدند که توانمند سازی فقط ارزیابی وظایف کاری کارکنان نیست؛ بلکه به عوامل زمینه ای مانند رابطه متقابل کارمندان با ناظران، دوستان و زیردستان وابسته است (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ۱۹۷).

### ۳- مدل توانمندسازی اسپریتزر

در مدل توانمندسازی اسپریتزر، توانمندسازی نه به منزله یک فرایند، بلکه به مثابه عاملی که از یک سو تحت تأثیر عوامل محیطی، سازمانی و فردی قرار دارد و از طرف دیگری می تواند به صورت عاملی مؤثر بر اثربخشی، کارایی و خلاقیت سازمان عمل کند، نگریسته می شود. از این منظر، توانمندسازی دارای کارکردی سازمانی است که تحت تأثیر فرهنگ جامعه، قابلیت ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان را دارد (همان منبع، ۲۰۲-۲۰۱).

### ۴- مدل توانمندسازی کالبرت و مک دونو

به اعتقاد کالبرت و مک دونو (۱۹۸۶) توانمندسازی کلید فهم اعتماد و روابط اعتماد سازی در یک سازمان است. در این فرایند قرار نیست افراد، نظامی را که در یک سازمان وجود دارد و شخصاً آن را به توانمند نمی دانند، درونی کنند. برای اینکه کارکنان احساس توانمندی کنند، نیازمند این اطمینان هستند که مدیریت، تعهدات خاص و شرایطی که کمک آنان را ارزشمند می سازد درک کند یا حداقل تعهدی نشان دهد، تا آنان وقت بگذارند و برای پر کردن هر نوع خلاء موجود تلاش کنند، و اگر موضوع این است که کارمندان توانمند اعتماد بیشتری به مدیرانشان دارند، باید انتظار داشته باشیم که رابطه مثبتی را بین توانمندسازی و اعتماد در محیط کار ببینیم. به اعتقاد این دو پژوهشگر، توانمندسازی، به صورت ساختار محرک چند وجهی تصور می شود که در چهار بُعد شناخت نمایان می گردد. این چهار بُعد شناخت، جهت یابی پویای یک کارمند را در کارش نشان می دهد که میل دارد یا

احساس می کند که قادر است نقش و زمینه کارش را شکل دهد، و بر اساس این تصورات توانمندسازی می تواند از راه های مختلف بر روی اعتماد متقابل اثر بگذارد. اگر مدیران بتوانند یک محیط کاری فراهم آورند که احساس توانمندی را افزایش دهد، احتمال اینکه کارمندان به مدیران اعتماد پیدا کنند، بیشتر است خلاصه مدیرانی که کارمندانشان را توانمند سازند، علامتی مثبتی بر اعتماد کردن به آنان نشان می دهند و آنان نیز بعدها ممکن است این احساسات را به طور متقابل بروز دهند (همان منبع، ۲۱۳).

### ۵- مدل توانمندسازی ساندرز

ساندرز (۲۰۰۱)، استاد گروه امور دولتی و خارجی دانشگاه ویرجینیا، پژوهشی را در راستای آثار مشارکت سیاسی برای کسب منافع روانشناختی افراد اجرا کرده و به نتایج جالبی دست یافته است. وی مشارکت های را سیاسی برای افرادی که از نوعی فشار روحی در روابط رنج می برند، مفید می داند و معتقد است افراد توانمند در مقایسه با دیگران از سلامت بیشتر روح و روان برخوردارند. ساندرز توانمندسازی را نوعی قدرت سیاسی و جریان ظهور آن را ناشی از حوزه های بهداشت روانی جامعه و روانشناسی اجتماعی، به خصوص در دهه ۹۰ می داند. وی به نقل از ایموری کاون<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) می گوید که مهم ترین دلیل مطرح شدن ایده توانمندسازی، قابلیت آن در ارتقای توان افراد در جامعه و در معرفی و بیان خود است و می افزاید که توانمند سازی یعنی طی طریق به سوی سلامت با تغییر در نظام فرایند روانشناسی و نظام کلان جامعه (همان منبع، ۲۳۵).

### انتقادات نسبت به توانمندسازی

جامع ترین بررسی موجود نشان داد که اجرای طرح های مرتبط با توانمندسازی در پانزده سال گذشته رشد مثبت داشته است؛ به گونه ای که امروزه بیش از ۷۰ درصد سازمان ها بعضی از انواع این اقدامات را در مورد برخی از نیروی کار خود عملی کرده اند ولی هنوز علی رغم این رشد مثبت، بیش از ۲۵ درصد شرکت های مورد بررسی، تأثیر مهمی را در سازمان خود گزارش نداده اند، حتی کسانی (مثل کویین و اسپریتزر) که اقدامات توانمندسازی

1. Culbert & Mc Donough

2. Sanders

3. Emory Cowen

را معرفی می کنند هنوز جرأت آغاز کردن این فرایند را ندارند و برخی در بین مسیر، خود گم می کنند و گروهی هم قبل از رسیدن به موفقیت دچار لغزش می شوند. مشخصاً مطالب بیشتری درباره اینکه چگونه باید به کارمندان قدرت توان بخشید، وجود دارد که لازم است آموخته شود (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ۲۵۱).

### اجتناب از دام های توانمندسازی

دهه ۱۹۹۰ را عصر توانمندسازی نامیده اند. با وجود این شواهدی که از شکست اغلب برنامه های توانمندسازی در جهت برآورده ساختن انتظارات مدیران و کارکنان حکایت دارند، روز به روز بیشتر می گردند. اگر چه سازمان های بسیاری از اجرای برنامه های توانمندسازی دچار خسران و رکود شده اند، با وجود این، توانمندسازی همچنان نوشدارویی تلقی می شود که با وجود بد مزه بودن، درمان بسیاری از دردهای سازمان است. در حالی بسیاری از سازمان ها مبادرت به اجرای آن کردند که هم در مورد آن بسیار اغراق شده بود و هم اینکه آنها بدون شناسایی و درک صحیح علل واقعی مشکلاتشان، یا به اجرای سطحی و نادرست این برنامه ها پرداخته و یا اینکه فقط به شعار بسنده کرده بودند. در نتیجه عده ای با علم کردن این ضعف ها کل ماهیت توانمندسازی را مورد هجوم قرار دادند؛ در صورتی که آنها می بایست با درک صحیح مشکلات، شناخت نوع برنامه های مناسب، اجرای تدریجی آنها و شناسایی و رفع دام ها و موانعی که بر سر راه توانمندسازی کارکنان وجود داشت، مبادرت به اجرای آن می کردند (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ۲۵۲).

### نتیجه گیری

در این مقاله اشاره شد که حضور فعالانه سازمان ها در عرصه رقابت و پیدایش تکنولوژی جدید و لزوم چند مهارتی شدن کارکنان باعث شده که همچنان اهمیت توانمندسازی همواره رو به افزایش باشد. در واقع توانمندسازی اساس توسعه در کسب و کار امروز تلقی می گردد و با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای فناورانه و تقاضاهای محیط رقابتی در حال پیشرفت همگام است. در فرایند توانمندسازی سعی بر آنست تا محیطی ایجاد شود که تک تک افراد برای قبول مسئولیت در زمینه رشد و توسعه، توانایی، اعتماد به نفس، تعهد و آزادی عمل داشته باشند. باید توجه داشت توانمندی چیزی نیست که مدیران و رهبران به افراد اعطاء کنند، بلکه ایجاد شرایطی است که در آن افراد به قله توانایی های بالقوه خود صعود کرده و به نافع ترین وجه ممکن تصمیم گیری و اقدام نمایند. همچنین با بکارگیری ابعاد توانمندسازی باعث افزایش انگیزش، قبول مسئولیت، خودمختاری در تصمیم گیری و احساس تاثیرگذاری، می شود و در نتیجه بهره وری و اثربخشی سازمان ها نیز بالا می رود. برای این کار زیر ساختهایی از جمله سرمایه، نیروی انسانی با انگیزه و نگرش همسو لازم است تا از به کارگیری سه اصل مهم مدیریت مشارکتی، تفویض اختیار و پاداش مبتنی بر عملکرد توانمندسازی میسر شود. برای همین مدیران می توانند کارهای روزمره را به گروههای توانمند واگذار کنند تا فرصت یابند به کارهای اساسی و مهمتر بپردازند و نیز در تحقیقات انجام شده نشان می دهد سازمان هایی که توانمندسازی کارکنان را در پیش گرفته اند با اجرای فرایند توانمندسازی و استمرار آموزش کارکنان توانستند به آسانی به اهداف سازمانی دست یابند. از مزایای توانمندسازی می توان به افزایش (رضایتمندی، مشتری مداری، سود، کیفیت، احساس تعهد و تعلق مالکیت کارکنان به سازمان) بهبود شرایط کار و کاهش (هزینه ها، ضایعات، فشار عصبی، سوانح، نظارت مستقیم سرپرست) اشاره کرد. با شناسایی موانع موجود در توانمندسازی کارکنان که شامل بُعد ساختاری، بُعد محیطی (زمینه ای) و بُعد رفتاری (محتوا) است می توان آنها را در سازمان اصلاح و تغییر داد.

## منابع

- ۱- آقايار، سيروس. (۱۳۸۲)؛ «توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی»؛ ماهنامه تدبیر، تهران، مرداد ماه انتشارات گروه مدیریت، شماره ۱۳۵
  - ۲- ابطحي، سيدحسين، سعيد عابسي. (۱۳۸۶)؛ «توانمندسازی کارکنان»؛ کرج: نشر موسسه تحقیقات و آموزش وابسته به وزارت نیرو، چاپ اول
  - ۳- اسکات، ژاف. (۱۳۸۳)؛ «توانا سازی کارکنان»؛ ترجمه: مهدی ایران نژاد پاریزی، کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ دوم
  - ۴- اسکات، دی سینتیا، دینسن. تی جیف. (۱۳۷۵)؛ «توانمندسازی»؛ ترجمه: مرتضی محقق، تهران: ناشر سازمان بهروری بصیر، چاپ اول
  - ۵- اسکات، دی سیندیا / تی جف. دینس؛ (۱۳۷۹)؛ «مدیریت توانمند»؛ ترجمه: بهزاد رضانی، تهران: نشر دایره، چاپ اول
  - ۶- اسمیت، جین. (۱۳۸۱)؛ «توانمندسازی کارکنان»؛ ترجمه: سعید باقریان، تهران: انتشارات خرم، چاپ اول
  - ۷- اسکندری، مجتبی. (۱۳۸۱)؛ «طراحی و تبیین الگوی توانمند سازی مدیران بررسی موردی مدیران کاروان های حج جمهوری اسلامی ایران» سازمان حج و زیارت، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران
  - ۸- اورعی یزدانی، حمید. (۱۳۸۱)؛ «نگرش بر توانمندسازی»؛ تهران: انتشارات مطالعات بازرگانی، چاپ اول
  - ۹- بلا نچارد، کارلوس و راندولف. (۱۳۷۸)؛ «مدیریت تواناسازی کارکنان»؛ ترجمه: مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران، چاپ اول
  - ۱۰- بلا نچارد، کارلوس و راندولف. (۱۳۷۹)؛ «سه کلید توان افزایی»؛ ترجمه: فضل الله امینی، تهران: نشر افرا، چاپ اول
  - ۱۱- حر آبادی فراهانی، مجید. (۱۳۸۴)؛ «بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان»؛ تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران
  - ۱۲- طاهری طریق، سودابه. (۱۳۸۳)؛ «بررسی نقش و جایگاه توانمندسازی کارکنان بر عملکرد بانک رفاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی
  - ۱۳- عقلمند، سیامک، اکبری، فیض اله. (۱۳۸۴)؛ «توانمندسازی یک استراتژی مدیریتی برای نیل به توسعه پایدار»؛ تهران، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت
  - ۱۵- قاسمی، جعفر. (۱۳۸۲)؛ «توانمندسازی»؛ ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۲
  - ۱۶- وتن، دیوید. ای، کمرون، کیم. اس. (۱۳۸۱)؛ «تواناسازی و تفویض اختیار»؛ ترجمه: بدرالدین اورعی یزدی، تهران: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول
- 17) Bandura, Albert. (1997). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. Psychological Review, Vol.84. pp.191-215
- 18) Spreitzer Gretchen, M. & David Doneson. (1995) Musings on The past & Futuer Of Empowerment, Handbook Of Organiztional Development. pp. 1-2
- 19) Thomas Kenneth, W & Velthouse, Betty. A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management Revie Vol. 15. No. 4. pp.666-681

## منابع سایت ها:

- ۲۰- عبداللهی، بیژن. (۱۳۸۴)؛ «توانمندسازی روانشناختی کارکنان: ابعاد و اعتبار سنجی براساس مدل معادلات ساختاری» (www.sid.ir).
21. ( Htt: // gmj.ut.ac.ir / upload files/ 4-2) .
22. (Htt ;// www. Today senineer .org) .
23. ( Htt :// www . tic.ir /usr file / article / nezam pishnahadat/ machalAfe) .
24. ( Htt: // baharen . blogfa .com /post – 323. aspa) .