

## تبیین الگویی به‌منظور توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در صنایع کوچک در اقتصاد سیاسی جمهوری اسلامی ایران

غلامرضا تندپور<sup>۱</sup>

رضا سپهوند<sup>۲</sup>

حجت‌الله وحدتی<sup>۳</sup>

محمودرضا اسماعیلی<sup>۴</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف تبیین یک الگو برای توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در صنایع کوچک، در پیوند با توسعه جمهوری اسلامی ایران انجام شد. روش پژوهش از نوع کیفی است. جامعه آماری پژوهش شامل صاحب‌نظران در زمینه توانمندسازی نیروی انسانی بودند. برای انتخاب شرکت‌کنندگان از شیوه نمونه‌گیری هدفمند و تا حد اشباع استفاده شد که در این پژوهش ۱۰ نفر بودند. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از طریق دسته‌بندی و تحلیل کدهای اولیه، مشخص گردیدند. با تحلیل داده‌ها، تعداد ۶۵ کد اولیه در قالب ۲ مقوله و ۱۷ مفهوم، شناسایی شدند. مقوله روانشناسی و ساختاری مقوله‌های اصلی مدل را تشکیل می‌دهند. نتایج بررسی‌ها نشان داد به ترتیب مؤلفه‌های، آموزش و بهسازی، تسهیم کارکنان در اطلاعات و دسترسی به اطلاعات، غنای شغلی، دسترسی به منابع و تجهیزات، نظارت و کنترل، بازخورد، تسهیلات رفاهی، جایگزینی هولوکراسی، مدیریت دانش، مدیریت حقوق و دستمزد، مدیریت مشارکتی، شفاف‌سازی اهداف در حوزه عوامل ساختاری توانمندسازی مهم‌ترین مؤلفه‌ها، هستند.

**کلمات کلیدی:** مدیریت منابع، سرمایه‌های انسانی، صنایع کوچک، توسعه ایران

پژوهش‌های بین‌المللی  
روابط بین‌الملل

فصلنامه

پژوهش‌های

روابط بین‌الملل،

دوره دهم، شماره

اول، شماره پیاپی

سی و شش

بهار ۱۳۹۹

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۲. استاد، گروه مدیریت بازرگانی (منابع انسانی)، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.  
(نویسنده مسئول)  
\* sh.artic18@gmail.com

۳. دانشیار، مدیریت بازرگانی (گرایش بین‌الملل)، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۴. دانشیار، مدیریت استراتژیک، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۳/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۱۸

فصلنامه پژوهش‌های روابط بین‌الملل، دوره دهم، شماره پیاپی سی و شش، صص ۳۴۶-۳۱۹

امروزه تغییرات موجود در محیط کار، سازمان‌ها را مجبور کرده است که به منظور بقای خود در دنیای متلاطم، در نظام‌های مدیریتی خود بازنگری کنند و توانمندسازی کارکنان نیز به منزله یکی از ابزارهای اصلی مربوط به عملکردهای رهبری و مدیریت، تحقق این امر و همچنین رقابتی‌تر شدن سازمان‌ها را ممکن ساخته است. به عبارت دیگر، کارکنان به آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری برای انجام وظایفشان نیازمندند. این در حالی است که سازمان‌ها به دنبال افزایش بهره‌وری از طریق کارکنانشان می‌باشند (Quinn & Spreitzer, 1997).

۳۲۰

از آنجاکه، سرمایه‌های انسانی<sup>۱</sup>، منبع راهبردی سازمان‌ها هستند؛ توانمندسازی نیروی انسانی<sup>۲</sup>، رویکردی نوین در راستای توسعه منابع انسانی است که منجر به افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت محصولات و خدمات و سودآوری سازمان‌ها می‌گردد (احمدی زاد و همکاران، ۱۳۸۹). به عبارت دیگر، سرمایه‌های انسانی، ثروت یک ملت و سازمان هستند و ستون فقرات هر سازمانی به وسیله منابع انسانی آن شکل داده می‌شود. اندیشمندان مدیریت معتقدند که تفاوت کشورهای فقیر و غنی نه در منابع مادی و مالی آن‌ها، بلکه در توانمندی‌های منابع انسانی و نحوه اداره و مدیریت آن‌ها می‌باشد. بر این اساس، فرآیند مدیریت منابع انسانی از اثرگذارترین و تعیین‌کننده‌ترین فرآیندهای مدیریت و پشتیبانی در همه کشورها و سازمان‌های پیشرو و موفق جهان است. چراکه هر سازمانی برای کاربرد مناسب منابع، در راستای تحقق وظایفی که مدیران سطوح بالاتر برای آن طراحی نموده‌اند، به صورت مستقیم وابسته به عملکرد مدیریت منابع انسانی آن است. اگر سازمانی مدیریت اثربخش و مسئولیت‌پذیری داشته باشد، خروجی‌های آن سازمان به صورت خودکار، برتر خواهند بود.

با عنایت به اهمیت نقش نیروی انسانی در تحقق اهداف سازمان؛ توجه به توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌ها از سوی مدیران منابع انسانی و مدیران عامل افزایش یافته است. نیروهای انسانی به عنوان محرکی بسیار قوی برای پیشرفت و توسعه سازمان‌ها عمل می‌کنند و آن چیزی که رشد را برای یک سازمان مهیا می‌کند، انگیزه و

1. Human Capital
2. Human Capital Empowerment

مسئولیت‌پذیری و خلاقیت است. چنین کارکنانی که احساس مالکیت نسبت به سازمان خود دارند نه تنها ارزشمندی را در خود جست‌وجو می‌کنند، بلکه قادرند این ارزشمندی را در محیط کاری خود نیز ایجاد کنند. توانمندسازی کارکنان مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی است که به دستیابی به اطلاعات، پشتیبانی، منابع و فرصت‌های کافی برای یادگیری و رشد در محل کار اشاره دارد (آمر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). بر اساس این تعریف از توانمندسازی، سازمانی می‌تواند ادعا کند که کارکنان خود را توانمند می‌کند که بدانند چگونه و به چه میزان به هر فرد قدرت اختیار بدهد و چگونه در افراد احساس ارزشمندی ایجاد کند. توانمندسازی منجر به افزایش انگیزه درونی کارکنان شده و این امر سبب خودکارآمدی و انگیزه کارکنان می‌گردد. محرک‌های زیادی در توانمندسازی کارکنان نقش دارد که می‌تواند بر عملکرد شغلی کارکنان مؤثر باشد (پرادهان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). کارکنان صنایع کوچک نیز از این پدیده مستثنا نیستند. نگاهی به نظام اقتصادی، اجتماعی و ارتباطی در بسیاری از کشورهای پیشرفته و توسعه‌یافته نشان می‌دهد که ایجاد و حمایت از بنگاه‌های کوچک یکی از اولویت‌های اساسی در برنامه‌های توسعه فعالیت‌های اقتصادی این کشورها است. حمایت‌ها به توانمندسازی صنایع منجر می‌شوند؛ تاجایی که این بنگاه‌های اقتصادی علی‌رغم آن‌که به سرمایه‌گذاری کمتری نیاز دارند، بازدهی بیشتری داشته و در توانمندسازی و توسعه نیروی انسانی، ایجاد اشتغال، ایجاد بستر مناسب برای نوآوری و اختراعات و افزایش صادرات این کشورها، نقش مهمی دارند. این واحدها در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، ضمن دستیابی به اهداف اصلی توسعه، نقش تعیین‌کننده‌ای در گسترش و تنوع تولیدات صنعتی دارند. علاوه بر آن، این واحدها در اهتمام به یک سری اهداف بنیادین همچون ایجاد اشتغال، ریشه‌کن کردن فقر، بهبود توزیع درآمد و برآوردن نیازهای اساسی کشورهای در حال توسعه، دارای نقش مؤثری هستند (ناطق، ۱۳۸۵). توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در صنایع کوچک می‌تواند به بهبود شرایط اقتصادی کشور کمک نماید. از این رو، هدف این پژوهش تبیین الگویی به منظور توانمندسازی سرمایه‌های انسانی صنایع

کوچک، است. در راستای تحقق این هدف، سؤال اصلی پژوهش، چه عواملی در توانمندسازی سرمایه‌های انسانی صنایع کوچک نقش دارند؟ می‌باشد. برای پاسخگویی به این سؤال، نظرات متخصصان امر را که عصاره‌ی دانش و آگاهی افراد جامعه است، درباره توانمندسازی سرمایه‌های انسانی، اخذ شده و بر مبنای آن‌ها الگوی مطلوب ارائه می‌گردد.

### ۱. رهیافت مفهومی: سرمایه انسانی

توانمندسازی، یکی از اجزای اصلی مدیریت و کانون تجزیه و تحلیل است و تلاش می‌کند کنترل مدیریت را با کیفیت برتر و دموکراسی بیشتر افزایش دهد. توانمندسازی، وضعیت بالقوه‌ای را برای اطمینان از مقررات کار ایجاد می‌کند و از لحاظ فلسفی با مدیریت منابع انسانی پیوندهای نزدیکی دارد. توانمندسازی وقتی رخ می‌دهد که کارگران با مفهوم قدرت آشنا شوند. بیشتر تحلیلگران توافق دارند که ماهیت رقابتی در حال حاضر به گونه‌ای است که شرکت‌ها باید تمام سرمایه‌های خود، به ویژه سرمایه‌های انسانی، را فعال سازند. توانمندسازی نه تنها باعث از بین رفتن یا کاهش نیروی مدیریتی نمی‌شود، چه بسا نقش مهمی در آسان‌سازی، بازسازی و پیشرفت آن نیز ایفا می‌کند. توانمندسازی در اصل محدود به بازسازی فیزیکی سازمان‌ها نیست، بلکه برنامه‌های آغازین توانمندسازی، تغییر ساختار کنترل است و نیز در جهت کاهش کنترل‌های مدیریتی هم نیست، بلکه می‌کوشد این کنترل‌ها را از طریق دست‌کاری کردن در هنجارها و معیارها آسان کند و تداوم بخشد (کولینز، ۱۹۹۶).

در محیط جهانی و رقابتی امروز، برای هر سازمانی مهم است که کارکنان توانمندی را برای بقا حفظ کند. موفقیت یک سازمان نه تنها به این امر بستگی دارد که چطور از توانمندی‌های انسانی بهره می‌برد، بلکه به این بستگی دارد که چطور تعهد به سازمان را ایجاد می‌کند (تریپاتی و آگروال، ۲۰۱۴). به عبارت دیگر، یکی از روش‌های رسیدن به مزیت‌های رقابتی پایدار در صنایع، توانمندسازی کارکنان برای کسب مجموعه زیادی از مهارت‌ها و شایستگی‌ها، می‌باشد (وانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). کارشناسان معتقدند که، توانمندی منابع انسانی که در راستای شایستگی اصلی سازمان است، ارزشی برای خلق

1. Wang

مزیت رقابتی شرکت خواهد داشت.. افراد توانمند نه فقط از امکانات انجام دادن برخی کارها برخوردار می‌شوند، بلکه اندیشه آنان درباره خود نیز با آنچه پیش از توانمند شدن داشته‌اند، متفاوت می‌شود. توانمندسازی فقط قدرت بخشیدن به افراد نیست، افراد ممکن است هم قدرت داشته باشند و هم توانمند شوند. اگرچه کسی می‌تواند به فرد دیگری قدرت ببخشد، اما فرد باید خود توانمند شدن را احساس کند. کسب قدرت بر عوامل شخصی گوناگون و برخی ویژگی‌های شغلی مبتنی است و در هر حالتی، نیاز است که دیگران قدرت شمارا به رسمیت بشناسند، از رهبری شما پیروی کنند و در برابر نفوذتان تسلیم شوند؛ به‌بیان‌دیگر، منبع اصلی قدرت شما دیگران هستند؛ اما در مورد توانمندسازی، فرد می‌تواند حتی اگر هیچ‌کسی ویژگی‌های شخصی، شغلی و شخصیتی او را به رسمیت نشناسد، توانمند باشد و علت این امر آن است که منبع توانمند شدن در درون افراد است (وتن و کمرون، ۱۳۸۱).

تعاریف و دیدگاه‌های مختلفی برای توانمندسازی وجود دارد. تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را به‌عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطاء یا در نقش سازمانی او دیده شود. این توانمندسازی به معنی اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت واژه‌ای بود که برای اولین بار به‌طور رسمی به معنی پاسخ‌گویی تفسیر شد. ترلاکسن<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) توانمندسازی را فرآیند تغییر عملکرد کارکنان از وضعیت «آنچه به آن‌ها گفته شود انجام دهند» به وضعیت «آنچه نیاز است انجام دهند»، تعریف نموده است.

توانمندسازی به‌عنوان یک استراتژی کلان مورد پذیرش برای بهبود پیوسته در نظر گرفته شده و همچنین به‌عنوان مترادفی برای تنوع روش‌های به‌کارگیری شایستگی‌های فردی در روش‌های خلاق و نوین همه جنبه‌های عملکرد سازمانی نیز مطرح است (هاشمی و همکاران، ۲۰۱۶). ایجاد ارزش توسط سازمان‌ها به عواملی از جمله کیفیت رهبری، مهارت‌ها، استعدادها، بهره‌وری کارکنان، توانمندسازی و فرهنگ یادگیری آن‌ها، بستگی دارد (لامبرت، ۲۰۱۴). مطالعات نشان می‌دهند که، توانمندسازی کارمندان منجر

به سطح بالایی از رضایت شغلی می‌گردد (هانایشا<sup>۱</sup> و تاهیر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). بلانچارد<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) توانمندسازی را به معنای قدرت بخشیدن می‌داند و بر این باور است که 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 را به وجود آوریم و انگیزه‌های درونی آنان را برای انجام دادن وظیفه بسیج کنیم. ارجریس (۱۹۸۸) نیز نظری مشابه دارد و معتقد است که، توانمندسازی در حقیقت واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به کارکنان است.

تمایل به توسعه، داشتن مهارت تفکر انتقادی، پذیرش تغییر، اعتماد به نفس فراوان، هماهنگی، ساختار پویا، ارزشیابی عملکرد، بازخورد، پاداش، حمایت، آموزش، ارتباطات، سطحی که اختیار آن به کارمند واگذار شده است، ایجاد انگیزش و تشویق از سوی مدیریت، ایجاد فرهنگ مشارکت، دورنمای مشترک، تأکید بر انعطاف‌پذیری و استقلال رأی، تسهیم اطلاعات، و اعتماد مدیریت به کارکنان، بر توانمندسازی کارکنان تأثیر می‌گذارند. توانمندسازی را با توجه به تحقیقات گذشته می‌توان با ابعادی همچون احساس شایستگی، احساس معنی‌داری، احساس حق انتخاب، احساس تأثیر تعریف نمود (فلاح، ۱۳۹۷):

- ۱- احساس شایستگی: این احساس به قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز کار گفته می‌شود. این احساس به خودکارآمدی یا آن دسته از ویژگی‌هایی که باعث می‌گردد تا فرد کارهای خود را به‌طور موفقیت‌آمیزتری انجام دهد می‌پردازد.
- ۲- احساس معنادار بودن: از نظر برخی کارشناسان، کار زمانی معنادار خواهد بود که افراد با کار کردن به تحقق خود، حس تعلق و وابستگی دسترسی پیدا کنند.
- ۳- حق انتخاب: حق انتخاب یا خود تعیینی به احساس استقلال در تصمیم‌گیری‌ها اشاره دارد.
- ۴- تأثیرگذاری: ایمن بعد بر اثرگذاری فرد بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل می‌پردازد.

---

1.Hanaysha  
2.Tahir  
3.blanchard

## ۱-۲. اجزای توانمندسازی

توانمندسازی به مثابه یک ویژگی مثبت برای سازمان‌ها، دارای ارکان و اجزای گوناگونی است. این اجزا را می‌توان به صورت خلاصه در ۶ جزء به صورت ذیل خلاصه نمود:

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

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

### مشارکت

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

### اجازه خطا کردن

برای اینکه کارکنان به همه قابلیت‌های خود دست یابند، باید به آن‌ها اجازه ارتکاب خطا را داد. اگر چنین اجازه‌ای به آن‌ها داده شود، عامل ترس از خطا از بین خواهد رفت. ترس بزرگ‌ترین دشمن توانمندی است. تا وقتی که کارکنان ترس از دست دادن شغلشان، ترس از توبیخ شدن و ترس از ملامت داشته باشند، هیچ‌گاه به توانایی‌های بالقوه خود دست نمی‌یابند. در این حال آن‌ها هدف خود را چیزی کمتر از آن‌که قابلیتش را دارند تعیین

می‌کنند. نتیجه چنین وضعیتی این است که سازمان بهره‌وری مناسب نخواهد داشت (تریسی، ۱۳۸۹). به عبارت دیگر، چنانچه قرار باشد سازمان یادگیرنده به سمت توان‌افزایی حرکت کند، راهبرد ذهن‌کجی، و سرکوب قابل دفاع نیست. باید علاوه بر تشویق به خطرپذیری، کاری کنیم که افراد از خطاها درس بگیرند و آن‌ها را تکرار نکنند (امینی، ۱۳۷۹).

### احترام

مطالعات نشان می‌دهند که یکی از مهم‌ترین اولویت‌ها و نیازهای کارکنان در سازمان احترام است. معمولاً یکی از عوامل مهم ناهنجاری‌های ارتباطی در افراد عدم وجود احترام متقابل است. فلسفه مدیران موفق این است که احترام به افراد موجب می‌شود احساس برنده بودن در آن‌ها تقویت شود. راه‌های زیادی برای نشان دادن احترام مدیر به کارکنان وجود دارد که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود: راهنمایی مناسب و لازم، دادن اختیار با مسئولیت، احترام به وقت افراد، گوش فرادادن، دادن بازخورد مناسب به کارکنان، حمایت از کارکنان.

### شیوه مدیریت (سبک رهبری)

یکی دیگر از عوامل مؤثر بر تواناسازی، سبک رهبری در سازمان است. معمولاً چهار الگوی متفاوت برای سبک رهبری مطرح می‌شود که عبارت‌اند از: خودکامه، نگهبان، پشتیبان و انجمنی (مشارکتی) تحقیقات فراوانی پیرامون پویایی‌های گروهی در دهه ۱۹۴۰ و آغاز دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ انجام گرفت. این تحقیقات ثابت کردند که مشارکت و دخیل شدن در امور، موردعلاقه بیشتر افراد است، می‌تواند به بهبود عملکرد و ارائه راه‌حل‌های بهتر برای مشکلات منجر شود و پذیرش تصمیمات را در افراد مشارکت‌کننده افزایش می‌دهد. تحقیقات یادشده نشان دادند که این پویایی‌هایی گروهی، مقاومت در مقابل تغییر را کاهش و تعهد به سازمان را افزایش می‌دهد و سطح فشار روانی را کم می‌کند. مشارکت نوعی اکسیر قدرتمند است و در سطحی چشمگیر، عملکرد فردی و سازمانی را بهبود می‌بخشد. در سازمان‌های توانمند، رهبری بیشتر متمایل به شیوه چهارم یعنی روش مشارکتی است.



## بازخورد

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

### ۱-۲. پیشینه توانمندسازی

پیشینه توانمندسازی را می توان در دو بخش: پیشینه در جهان و پیشینه در ایران مورد بررسی قرارداد.

#### پیشینه توانمندسازی در جهان

پیش از آن که «توانمندسازی» در مدیریت رایج گردد، این اصطلاح در رشته های علوم سیاسی، علوم اجتماعی، نظریه فمینیستی و همچنین در کمک های اعطایی به کشورهای جهان سوم مورد استفاده قرار می گرفت. نویسندگان این رشته، اصطلاح توانمندسازی را به فراهم آوردن منابع و ابزار لازم برای افراد معنا می کردند؛ به گونه ای که برای آنان قابل رؤیت باشد و آنان بتوانند از آن در جهت مصالح خود استفاده کنند (نیگل، ۱۹۹۵). در مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی، به دموکراسی صنعتی و دخالت دادن کارکنان در تصمیم گیری های سازمان تحت عناوین مختلف تیم سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع برمی گردد و آخرین تغییراتی که بر روی این موضوع انجام شد، «توانمندسازی کارکنان» به خود نام گرفت (هاردی و لیبو سولی ون، ۱۹۹۸).

به طور کلی بررسی ها نشان می دهند که، توانمندسازی، مفهومی تازه نیست. این مفهوم به صورت های مختلف در سرتاسر منابع علمی جدید مدیریت آمده است؛ برای مثال در سال های دهه ۱۹۵۰، منابع علمی مدیریت آکنده از این تجویزها بود که مدیران باید در قبال کارکنانشان رفتار دوستانه ای داشته باشند (روابط انسانی). در سال های دهه ۱۹۶۰،

مدیران می‌بایست در قبال نیازها و انگیزه‌های کارکنان حساس می‌بودند (آموزش حساسیت).

### پیشینه توانمندسازی در نظام اداری ایران

در نظام اداری ایران (سازمان و ادارات دولتی) موضوع توانمندسازی کارکنان را می‌توان در سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه و تحول اداری جستجو کرد. برنامه اول توسعه (۱۳۶۸-۱۳۷۳)، طرح‌هایی را برای اصلاح تشکیلات و سازمان‌دهی، بهبود و ارتقای وضعیت نیروی انسانی، اصلاح و بازنگری نظام‌ها و روش‌ها ارائه داده است. در برنامه دوم توسعه (۱۳۷۳-۱۳۷۸)، سیاست‌هایی در زمینه افزایش بهره‌وری و تربیت نیروی انسانی بخش دولتی به صورت زیر تدوین شده است:

۱. افزایش کارایی دستگاه‌های اجرایی و کاهش هزینه‌های عمومی و کارآمد کردن دستگاه‌های اداری و اجرایی کشور
۲. تأکید بر تربیت و انتخاب مدیران شایسته و کارآمد و نظارت بر عملکرد آن‌ها و اعمال سیاست‌های تنبیهی و تشویقی به منظور افزایش کارایی
۳. اصلاح سیستم حقوق و دستمزد بر مبنای طرح کارانه و بهره‌وری، متناسب با شرایط اقتصادی کشور
۴. گسترده‌تر کردن دامنه انتخاب مدیران و توجه به توانمندی‌های فردی آن‌ها با رعایت اصول اعتقادی (ابطحی و عباسی، ۱۳۹۳).

همچنین در برنامه سوم توسعه (۱۳۷۹-۱۳۸۳)، اقدامات گوناگونی برای اصلاح ساختار اداری و مدیریت به منظور تصحیح بهسازی و اصلاح نظام اداری در ابعاد تشکیلات، سازمان‌دهی و ساختار اداره امور کشور، کاهش تصدی‌های دولت، نظام و روش‌ها، مدیریت منابع انسانی، مقررات و افزایش بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی پیش‌بینی گردیده و از طریق شورای عالی اداری اجرا شده است.

برنامه چهارم توسعه (۱۳۸۳-۱۳۸۸)، دیدگاه کاملاً تازه‌ای در امر نوسازی و تحول بخش دولتی و ارتقای اثربخشی حاکمیتی ارائه داده است. برخی از مواد قانون برنامه چهارم توسعه که مرتبط با موضوع توانمندسازی است، عبارت است از:

- ماده ۱۳۶- ایجاد زمینه مناسب برای رشد و توسعه کشور، افزایش کارایی و بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی
- ماده ۱۳۷- متناسب‌سازی تشکیلات کلان دستگاه‌های دولتی با سیاست‌های برنامه و بهره‌گیری از تجربیات سایر کشورها به منظور برطرف ساختن اثربخشی ناقص تعارض‌های دستگاهی، تمرکز امور، موازی کاری‌ها و همچنین بهره‌گیری همه‌جانبه از فناوری‌های نوین و روش‌های کارآمد.
- ماده ۱۳۸- اصلاح بودجه‌ریزی از روش موجود به روش هدفمند و عملیاتی، به صورت قیمت تمام شده خدمات و تخصیص اعتبارات بر اساس عملکرد و نتایج حاصل از فعالیت‌ها و متناسب با قیمت تمام شده آن
- ماده ۱۴۱- استقرار نظام شایسته‌گرایی و ایجاد ثبات در خدمات مدیران و تدوین مسیر ارتقای شغلی
- ماده ۱۴۲- افزایش پاسخگویی دستگاه‌های اجرایی در مقابل مردم با استفاده از فناوری‌های نوین اداری و بازنگرایی مهندسی فرایندها و روش‌ها و توسعه فرهنگ مدیریت و ارزیابی عملکرد.
- ماده ۱۴۳- اصلاح و بهبود مدیریت نیروی انسانی بخش دولتی از طریق تجزیه و تحلیل و طراحی مجدد مشاغل دولتی، به‌کارگیری نیروی انسانی در فضای رقابتی، پرداخت حقوق و مزایا متناسب با نتایج کارها و بهره‌وری، ارتقای سطح کیفی مدیران با ارائه توسعه آموزش‌های شغلی و تخصصی کوتاه‌مدت.
- ماده ۱۴۴- استقرار نظام کنترل نتایج به‌جای مراحل انجام کار و اعطای اختیارات به مدیران به منظور افزایش کارایی و بهره‌وری و هدفمند نمودن تخصیص منابع.

برنامه‌های تحول اداری، تاکنون در چندین مرحله طرح شده‌اند که وضعیت نیروی انسانی را در نظام اداری دچار تغییر ساخته‌اند؛ باوجوداین همچنان دخالت نیروی انسانی در نظام اداری و نحوه توسعه منابع انسانی با ابهام و دشواری مضاعف روبه‌رو است. البته از سال ۱۳۸۱، برنامه‌های منسجم تحول اداری در قالب هفت برنامه تدوین شد. برنامه‌ها

شامل «کوچک و متخصص شدن دولت، اصلاح تشکیلات و واگذاری اختیارات، اصلاح نظام‌های استخدام و به‌کارگیری نیروها، آموزش و بهسازی نیروی انسانی، اصلاح فرایندها و روش‌های کاری با تأکید بر توسعه فناوری و ارتقای کرامت مردم در نظام اداری» است (ابطحی و عباسی، ۱۳۹۳).

### ۳-۱. رویکردهای توانمندسازی

در منابع علمی دانشگاهی، توانمندسازی، ساختار عقلایی، انگیزشی و فوق‌انگیزشی معرفی شده است، همچنین ریچارد کاتو<sup>۱</sup> در بررسی سیر تاریخی، توانمندسازی را به دودسته توانمندسازی روان-سیاسی و توانمندسازی روان-نمادی تقسیم کرده است؛ ولی به‌هرحال، بیشتر صاحب‌نظران توانمندسازی را به دو بعد رابطه‌ای و روان‌شناختی دسته‌بندی کرده‌اند (ابطحی و عباسی، ۱۳۹۳) که به شرح کامل هر یک از آن‌ها خواهیم پرداخت.

#### توانمندسازی از دیدگاه عقلایی

از دیدگاه عقلایی، توانمندسازی، فرایندی است که یک رهبر یا مدیر، قدرت خویش را با زیردستانش تسهیم می‌کند (در اینجا منظور از قدرت، برخورداری از اختیار رسمی یا کنترل بر منابع سازمانی است، نه قدرت شخصی، و نیز تأکید بر مشارکت در اقتدار و اختیار سازمانی).

به تعبیر باروچ (۱۹۸۶)، منظور از توانمندسازی اعطای قدرت و تفویض اختیار است و بسیاری از نظریه‌پردازان مدیریت توانمندسازی را معادل تفویض اختیار و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری می‌دانند که برآیند آن تأکید بر فنون و شیوه‌های مدیریت مشارکتی، چرخه‌های کیفیت، تیم‌های خود-مدیریتی و هدف‌گذاری دوطرفه است (کونگر، ۱۹۸۹). البته این فعالیت با ادراکات زیردستان از توانمندسازی ارتباط مثبتی دارد. گاهی قصد مدیران و ادراک زیردستان متفاوت است و این امری قابل قبول و متقاعدکننده است که یک پیرو، تمایلی به پذیرش مسئولیت و مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری نداشته باشد. در این صورت، مشارکت و تصمیم‌گیری با چنین زیردستی ضرورتاً به توانمندسازی منجر نمی‌شود (اسکندری، ۱۳۸۱، ۲۷، به نقل از ابطحی و عباسی، ۱۳۹۳).

1. Richard Katio

## توانمندسازی از دیدگاه انگیزشی

به نظر صاحب‌نظران این رویکرد، توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر راهبرد که به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری (خود - تصمیم‌گیری) و کفایت نفس کارکنان بینجامد، توانمندی آن‌ها را در پی خواهد داشت. برعکس، هر راهبردی که به تضعیف دو انگیزه فوق‌منجر شود، سبب تقویت احساس بی‌قدرتی و عدم توانمندی در کارکنان خواهد شد. به باور کانگر و کانگو، توانمندسازی عبارت است از فرایند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و تعیین شرایطی که باعث احساس فقدان قدرت در آنان می‌شود و تلاش در جهت برطرف کردن آن‌ها با کمک اقدامات رسمی و بهره‌گیری از فنون غیررسمی با تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنان در سازمان کمک می‌کند، می‌انجامد (ابطحی و عباسی، ۱۳۹۳).

در روانشناسی، توانمندسازی از دیدگاه انگیزشی موردبررسی قرار می‌گیرد. دیدگاه انگیزشی بر مبنای نظریه انگیزشی مک‌کلند که نیازهای اساسی مدیران را به سه دسته نیاز به قدرت، نیاز به موفقیت، و نیاز به تعلق دسته‌بندی می‌کند، شکل گرفته است. به نظر مک‌کلند اساسی‌ترین نیاز در تحقق اهداف سازمانی، نیاز به کسب قدرت است که در افراد ایجاد انگیزه می‌کند. 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 (مانوئل، ۲۰۰۳).

## توانمندسازی از دیدگاه فوق‌انگیزشی

برخی اندیشمندان دیدگاه نظری‌تری برای تعریف توانمندسازی ارائه کرده‌اند. از دیدگاه آنان توانمندسازی فرایندی برای ایجاد انگیزه کاری درونی از طریق آماده‌سازی محیط و ایجاد مجرای انتقال برای احساس خود - اثربخشی بیشتر و نیرو و توان بالاتر است (کونگر و کانیونگو، ۱۹۸۸).

توماس و ولتهاس، در مقاله «عناصر شناختی توانمندسازی» در مدل تفسیری خود برای انگیزش درونی، چنین تعریف می‌کنند: توانمندسازی، قدرت بخشیدن به فرد، واگذاری اختیار و ایجاد ظرفیت است. توانمندسازی، عنوانی برای پارادایم جدید انگیزشی است. با تغییرات به وجود آمده، جست‌وجوی جایگزین مناسب برای شکل‌های مدیریتی که تعهد، ریسک‌پذیری و ابداع را ترغیب کند ضروری است و پارادایم جدید شامل

کنترل‌های ساده و تأکید بر تعهد درونی شده در خود شغلی است. توانمندسازی، فرایند توسعه فرهنگ است و این توسعه خود موارد زیر را شامل می‌شود:

- مشارکت در اطلاعات به شکل بصیرت مشترک، اهداف روشن، چارچوب‌های تصمیم‌گیری و روشن بودن نتایج تلاش‌ها
- افزایش شایستگی از طریق آموختن و تجربه کردن
- کسب منابع به منظور انجام دادن مؤثر کارها
- فراهم ساختن حمایت در شکل ارشاد و مربیگری، حمایت فرهنگی و ترغیب ریسک‌پذیری.

افراد در هنگام کار، همراه با تجربه کردن و آموختن، توانمند می‌شوند و این فرصتی است که کارفرما برای کارمند مهیا می‌سازد. توانمندسازی فرایند شدن است و این یک وظیفه یا یک نتیجه نیست. توانمندسازی بهبود مستمر است و هرگز به پایان نمی‌رسد، فرد توانمند مطلق نمی‌شود و تنها در این صورت است که توانمندسازی بخشی از فرهنگ سازمان می‌گردد (ابطحی و عباسی، ۱۳۹۳).

توانمندسازی از دیدگاه انگیزشی و فوق انگیزشی تفاوت‌های بسیاری باهم دارند. در جدول ۱-۲ به برخی از این تفاوت‌ها اشاره شده است.

جدول ۱- تفاوت توانمندسازی از دیدگاه انگیزشی و فوق انگیزشی (ابطحی و عباسی، ۱۳۹۳، ۳۹)

توانمندسازی از دیدگاه فوق انگیزشی	توانمندسازی از دیدگاه انگیزشی
۱. توانمندسازی به معنای انرژی بخشی	۱. توانمندسازی به معنای اختیار بخشی
۲. تأکید بر تعهد درونی به شغل، کنترل‌های ساده، ریسک‌پذیری و ابداع	۲. تأکید بر مدیریت مشارکتی، چرخه‌های کیفیت، تیم‌های خود مدیریتی و هدف‌گذاری دوطرفه
۳. فرایند ایجاد انگیزه کاری درونی با آماده‌سازی محیط و فراهم آوردن مجرای انتقال احساس خود-آزمایی بیشتر	۳. فرایند تفویض تصمیم‌گیری در چارچوب روشن و تأکید بر پاسخگویی

### توانمندسازی از دیدگاه روان - سیاسی

از دیدگاه روان - سیاسی، برای درک اهداف و مفاهیم توانمندسازی لازم است اصل تفکر را در تاریخ فکری و سیاسی غرب درک کنیم. درحالی که شکل نوین توانمندسازی برگرفته از حرکت‌های اجتماعی حقوق زنان و حقوق مدنی مرتبط با دهه ۱۹۶۰ است، ارتباط فلسفی آن ممکن است به آغاز فلسفه سیاسی جدید یا مدرن برگردد؛ به بیان دیگر

در خلال سال‌های اخیر، توانمندسازی به‌طور روزافزون به قسمت یا مجموعه‌ای از لغت‌نامه تحقیق و اقدام سازمانی مبدل شده و از حالت تندروانه یا رادیکال در جنبش‌های حقوق زنان و حقوق مدنی به مفاهیم رایجی که بر عملکرد سازمان تأکید دارد، تغییر یافته است (اسپریتزر و دانسون، ۲۰۰۵).

در این دیدگاه ساختار اجتماعی توانمندسازی در ارزش‌ها و ایده‌های دموکراسی خلاصه می‌شود، و موفقیت درست آن در تمام سطوح قدرت بر اساسی نظامی است که مشارکت بیشتر کارمندان را در تصمیم‌گیری تسهیل و ارتقا می‌دهد. این دیدگاه پیرامون نظریه‌های مبادله و قدرت اجتماعی بر روی تقسیم قدرت بین ناظر و زیردست تأکید دارد؛ ولی امروزه نظریه‌پردازان توانمندسازی دریافته‌اند که این دیدگاه محدودکننده است؛ چون ماهیت توانمندسازی را چنان‌که کارکنان تجربه می‌کنند، بیان نمی‌کند؛ به‌گونه‌ای که، قدرت، دانش، اطلاعات و پاداش بین کارمندان تقسیم شده است؛ اما آنان هنوز احساس توانمندسازی نمی‌کنند، و در وضعیت‌های دیگر افراد از هیچ‌کدام از مشخصه‌های محیط کاری یادشده برخوردار نیستند؛ ولی دارای احساس توانمندی هستند و به روش‌های توانمند عملی می‌کنند (ابطحی و عباسی، ۱۳۹۳).

#### توانمندسازی از دیدگاه روان - نمادین

از دیدگاه روان - نمادین، توانمندسازی علاوه بر افزایش عزت‌نفس در کارکنان باعث تغییر در مجموعه‌ای از پدیده‌ها می‌شود. یک‌بار دیگر تأکید می‌کنیم که اجرای توانمندسازی واقعی، مستلزم درک مجموعه‌ای از تفاوت‌های روحی و تعهد و التزام مدیران و کارکنان خواهد بود که بر اساس صداقت و اعتماد متقابل استوار گردیده باشد (ابطحی و عباسی، ۱۳۹۳).

#### توانمندسازی از دیدگاه رابطه‌ای (چندبعدی)

در منابع علمی مربوط، این رویکرد، یک فرایند بالا به پایین و ماشینی تعریف می‌شود که قدرت فرد و وابستگی محض او را در ارتباط با دیگران نشان می‌دهد (اسپریتزر ۱۹۹۶). بر اساس این دیدگاه به‌کارگیری فرایندهای جدید و توزیع قدرت، باعث توانمندسازی افراد می‌گردد. 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؛ چراکه آن‌ها تأثیر بسیار زیاد و اجتناب‌ناپذیری بر ادراک روان‌شناختی کارکنان از توانمندسازی دارند و نقش‌های مهم و متفاوتی اعم از ایجاد هدف مشترک، ارتقای احساس کارکنان در مورد توانمندی، تأکید بر تلاش‌های کارکنان و ستایش از نقش آن‌ها در مساعدت در نیل به اهداف سازمانی، و تمرکز بر راهبردهایی که خودگردانی و استقلال گروهی را در تصمیم‌گیری‌ها تشویق نمایند، ایفا می‌کنند (حرآبادی فراهانی، ۱۳۸۴).

به باور شوول و همکارانش توانمندسازی عبارت است از اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیمات لازم، بدون آن‌که در ابتدا به تأیید مقامات بالاتر سازمان برسد. در همین راستا هاراری می‌گوید: توانمندسازی ابزاری است برای باز گذاشتن دست کارکنان، به گونه‌ای که آنان برای انجام دادن آنچه فکر می‌کنند بهترین است، بدون ترس از این‌که رؤسایشان آن را رد می‌کنند از آزادی عمل لازم برخوردار شوند (ابطحی و عباسی، ۱۳۹۳).

#### توانمندسازی از دیدگاه روان‌شناختی

نظریه پردازان این رویکرد، که در رأس آنان توماس و ولتهاوس قرار دارند، معتقدند توانمندسازی موضوعی چندوجهی است و نمی‌توان صرفاً بر پایه یک مفهوم خاصی به بررسی آن پرداخت. به باور آنان توانمندسازی، فرایند افزایش انگیزشی درونی وظایف و اگذار شده به کارکنان است و در یک مجموعه از ویژگی‌های شناختی زیر متجلی می‌شود:

**مؤثر بودن<sup>۱</sup>:** وظیفه‌ای دارای ویژگی مؤثر بودن است که فرد آن را منشأ اثر در جهت دستیابی به اهداف و وظیفه‌ای تلقی کند؛ به عبارت دیگر، فرد باید به این باور برسد که با انجام دادن وظایف شغلی‌اش می‌تواند نقش مهمی در جهت تحقق اهداف تعیین‌شده داشته باشد.

**شایستگی<sup>۲</sup>:** شایستگی یا کفایت نفس عبارت است از باور فرد به قابلیت‌هایش برای انجام دادن موفقیت‌آمیز وظایف و اگذار شده. اگر وظیفه به گونه‌ای باشد که فرد بتواند

1. Impact

2. Competency



فعالیت‌های وظیفه‌ای‌اش را با مهارت به انجام برسانند، بر احساس او از کفایت خود، تأثیری مثبت برجای خواهد گذاشت.

**معناداری**<sup>۱</sup>: این شناخت به ارزش یک هدف کاری بر مبنای مطلوب‌ها و استانداردهای فرد اشاره دارد. اگر فرد وظیفه‌ای را که انجام می‌دهد، «بازرزش» تلقی کند، آن وظیفه دارای ویژگی معناداری است.

**حق انتخاب**<sup>۲</sup>: این وظیفه به آزادی به آزادی عمل شاغلان در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد (ولتهاوس ۱۹۹۰ و اسپیزر ۱۹۹۵). توماس و ولتهاوس شش متغیر کلیدی که این حالات شناختی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، مورد بررسی قرار داده‌اند. این شش متغیر کلیدی عبارت‌اند از: حوادث محیطی، شغلی، ارزیابی شغلی، ارزیابی عمومی، سبک‌های تفسیری افراد، رفتارها و مداخلات (توماس و ولتهاوس ۱۹۹۰).

در گذشته، محققان بر جنبه‌های رابطه‌ای توانمندسازی تمرکز می‌کردند و توجه خود را به توانمند کردن اعمال مدیریتی، شامل: تفویض اختیار، انتقال تصمیم‌گیری از سطوح بالا به سطوح پایین و افزایش امکان دسترسی سطوح پایین به اطلاعات و منابع معطوف می‌داشتند (اسپریزر، ۱۹۹۶)، ولی اخیراً دانشمندان رویکردهای جایگزینی را دنبال می‌کنند که بین این ویژگی‌های وضعیتی (مانند اعمال مدیریتی) و تصورات شغلی لازم در مورد آن‌ها (شامل ادراک و اعتقاد کارکنان در مورد قدرت، شایستگی، کنترل و خود - کارآمدی) تفاوت ایجاد می‌کند. بنابراین، از این دیدگاه، اعمال مدیریتی تنها یکی مجموعه از شرایط است که در توانمندسازی دخیل هستند و ضرورتاً به ایجاد چنین فرایندی منجر نمی‌شوند. این رویکرد بر ادراک کارکنان از توانمندسازی تمرکز می‌کند و چگونگی درک زیردستان و کارکنان را از توانمندسازی مورد بررسی قرار می‌دهد. طبق این رویکرد، توزیع قدرت لزوماً به توانمند شدن کارکنان منجر نمی‌شود؛ چراکه ممکن است کارکنان چنین تصویری نداشته باشند (ابطحی و عباسی، ۱۳۹۳).

#### ۴-۱ مدل‌های توانمندسازی

هریک از اندیشمندان حوزه توانمندسازی، مدل‌های مختلفی برای آن‌ها ارائه کرده‌اند که این مدل‌ها هم شباهت‌ها و تفاوت‌هایی باهم دارند که تفاوت‌ها موجب تمایز مدل‌ها از یکدیگر شده‌اند. با توجه به چند دهه سابقه در ادبیات توانمندسازی، در این خصوص مدل‌های متفاوتی وجود دارد. این مدل‌ها را می‌توان به شکل‌های مختلفی دسته‌بندی کرد که ساده‌ترین آن‌ها تقسیم‌بندی مدل‌ها بر اساس تقدم زمانی ارائه آن‌هاست (بختیاری و صوفی، ۱۳۸۸).

#### مدل‌های توانمندسازی بر اساس سیر تاریخی

در نتیجه بررسی‌های انجام‌شده، مهم‌ترین مدل‌های توانمندسازی بر اساس سیر تاریخی عبارت‌اند از:

جدول ۲- مدل‌های توانمندسازی بر اساس سیر تاریخی (یافته‌های پژوهش)

ارائه‌کننده الگو	سال	تعریف	موضوع
باندورا	۱۹۸۳	مفهوم‌سازی اعتقادات خود اثربخشی و نقش آن در احساسات قدرت شخصی	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
دنيس کینلاو	۱۹۸۴	توانمندسازی، فرایند بهبود مستمر در عملکرد سازمانی	تعریف و ارتباط، تنظیم اهداف و راهبردها، آموزش، تنظیم نظام‌های سازمانی و ارزیابی توسعه
بلانچارد و زیگاری	۱۹۸۵	توجه به پراکنجته شدن کارکنان با دلایل درونی به انجام دادن کار	نقش مربیگری، ارشاد و انتخاب سبک مناسب در این مدل از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است.
کانگر و کانگو	۱۹۸۶	ساختاری محرک و فرایندی برای تفویض	شناخت شرایط، راهبردهای مدیریتی، خود اثربخشی اطلاعاتی، ارائه نتایج، آثار رفتاری
کالبرت و مک دونو	۱۹۸۶	ارائه رویکردی چهار بعدی درباره توانمندسازی	معنادار بودن اطلاعات، شایستگی، خود اثربخشی، تأثیر
وگت و مارل	۱۹۹۰	فرایند دادن فرصت و اختیار به افراد در تصمیم‌گیری‌های مستقل سازمانی	آموزش، رهبری، ارشاد/حمایت، فراهم آوردن امکانات، ساختاربخشی، مدیریت

ارائه‌کننده الگو	سال	تعریف	موضوع
توماس و ولتوس	۱۹۹۰	ساختار چندبعدی، آگاهی و شناخت از خود	تأثیر، انتخاب، شایستگی و معنادار بودن ارزیابی کارکنان و عوامل زمینه‌ای
نولر	۱۹۹۱	ارائه رویکردی چهاربعدی درباره توانمندسازی	توانایی کامل تصمیم‌گیری، پذیرش مسئولیت اجرای هر نوع تصمیم، دسترسی کامل به ابزارهای مرتبط با تصمیم‌گیری و اجرای آن، بر عهده گرفتن مسئولیت کامل پذیرش پیامدهای هر نوع تصمیم گرفته شده
باون و لاولر	۱۹۹۲	راهبرد سهیم کردن کارکنان در قدرت	اطلاعات، پاداش مبتنی بر عملکرد سازمان، قدرت در تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر جهت و عملکرد سازمان
اسپریتزر	۱۹۹۵	رویکرد روان‌شناختی به توانمندسازی	تأثیرپذیری، عزم شخصی، شایستگی، معنادار بودن
فورد و فوتلر	۱۹۹۵	ارائه رویکردی دوبعدی درباره توانمندسازی	محتوای شغل و زمینه شغل و ترکیب آن‌ها با فرایند تصمیم‌گیری
کارول	۱۹۹۵	کارگروهی، نگرشی نوین به چرخه رهبری	تعهد به اهداف، اندازه‌گیری و تقویت، توانمندسازی و اعتماد، نقد و بهبود
ویلسون	۱۹۹۶	توجه به نگرش افراد در توانمندسازی	توان و تمایل افراد
ملاک و کارزتو	۱۹۹۶	ارائه رویکردی چندبعدی درباره توانمندسازی	انگیزش، توجه درونی، تفویض اختیار، تفویض مسئولیت
کوئین و اسپریتزر	۱۹۹۷	توانمندسازی فرایند تغییر اعتقادات درونی است.	نگرش ایستا (تفویض تصمیم‌گیری، تفویض پاسخگویی و مسئولیت). نگرش پویا (درک نیازهای کارکنان و مدل‌سازی رفتار آنان، اعتماد به افراد در حین کار، پذیرش ریسک، رشد و تغییرات، تیم‌سازی و ترغیب رفتار همکارانه)
مک لاگان ونل	۱۹۹۷	ارائه رویکردی چندبعدی درباره توانمندسازی	ارزش‌های شرکت، ساختار سیاسی، رهبری، ارتباطات، روابط عملکردی، کارکنان آگاه، بازخور
هارلی	۱۹۹۷	جوهره توانمندسازی، تغییر در شیوه توزیع و اعمال قدرت در درون سازمان می‌باشد.	توانمندسازی کارکنان، استقلال کارکنان، سلسله مراتب سازمانی
فاکس	۱۹۹۸	توسعه فرهنگ توانمندسازی و شایستگی	فرهنگ، مشارکت در اطلاعات، توسعه شایستگی، تدارک منابع، حمایت

موضوع	تعریف	سال	ارائه‌کننده الگو
اعتقاد و انصاف	ارائه مدل دوبعدی برای توانمندسازی	۱۹۹۸	باروچ
هدایت، مدل رفتاری، توسعه خط مشی کاری	فرایند راهنمایی و آفرینش مهارت‌های لازم برای کارکنان جهت تصمیم‌گیری‌های مستقلانه در چارچوب فرهنگ و فرایند سازمانی	۱۹۹۸	جروی، رایت و اندرسون
تفویض اختیار، مسئولیت‌پذیری، تصمیم‌گیری خودگردان، تسهیم اطلاعات، توسعه توانایی و مشاوره برای عملکرد نوآورانه.	تمرکز بر مدیران و رهبران به‌عنوان یک عنصر مؤثر در توانمندسازی	۲۰۰۰	کونزاک
تعهد درگیری اتحادیه‌ها، بهره‌گیری از گروه‌های کارکنان، آموزش، تعامل	توانمندسازی و درگیر کردن کارکنان، تغییر را آسان می‌کند	۲۰۰۱	موسسه گائو
تمرکز بر نیروهای بالقوه و بالفعل انسانی	تأکید بر گروه‌های خود مدیریتی و سیستم‌های اطلاعاتی	۲۰۰۱	آرمسترانگ
مشارکت در دو بعد داوطلبانه و گروهی و قدرت دادن به افراد را در راستای زدودن بسیاری از ناهنجاری‌ها	توانمندسازی نوعی قدرت سیاسی	۲۰۰۱	ساندرز
چارچوب ساختاری پویا، کنترل تصمیمات محیط کاری، سیال بودن تسهیم اطلاعات	اختلال در عوامل سازمانی توانمندسازی موجب عدم اطمینان در کارکنان می‌شود	۲۰۰۱	ماتیوس
فراهم کردن فضای اشتیاق به درگیری در کار به انضمام ایجاد احساس مالکیت در کارکنان، تبدیل مدیریت به رهبری، ترغیب کار گروهی، ارتقای انگیزش در کارکنان، توسعه نظام بازخورد عملکرد کارکنان	شکل‌دهی گروه‌های کاری و توانمند ساختن آنان	۲۰۰۲	لیتگو
انتقال قدرت، تفویض اختیار، مشارکت در اطلاعات و منابع	تأثیر عناصر محیطی، سازمانی و روان‌شناختی در توانمندسازی	۲۰۰۲	رابینز، کریتو و فردندال
کارایی و سرعت، تعهد و نوآوری	تأثیر توانمندسازی بر پروژه‌های تکوین محصول	۲۰۰۳	رایلی، بنتلی و لین

ارائه‌کننده الگو	سال	تعریف	موضوع
لاوارک	۲۰۰۳	نقش افراد در تبیین و اجرای مدل پررنگ‌تر است	مشارکت، رهبری، ساختار، ارتباط با دیگران، ارزیابی ۴ مرحله‌ای آماده‌سازی، ارزیابی، برنامه‌ریزی، بازخور
والاس و استورم	۲۰۰۳	عنصری از عناصر مرحله انتقالی تغییرات اداری	رهبری، یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی، تنوع نیروی کار و کارگروهی
نوکلین و روهویتی	۲۰۰۳	جو رشد، خلق روابط مرتبط به هم، رویکرد نسبی به توانمندسازی	حمایت و پاداش از جانب مدیر، ساختار جهانی، ارزش مشوق شغلی، فشار روانی کار
آولیو	۲۰۰۴	انگیزشی ذاتی در راستای بازتاب جهت فردی نسبت به نقش فرد در کار است.	یک مجموعه معرفت چهارگانه، شامل توانش، اثرگذاری، معناداری و خودمختاری

## ۲. روش پژوهش

در پژوهش حاضر، الگویی به‌منظور توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در صنایع کوچک طراحی شده است. روش پژوهش کیفی بوده و ابزار گردآوری اطلاعات نیز مصاحبه می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، مدیران و کارشناسان صنایع کوچک هستند. روش نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و از نوع قضاوتی است. به این منظور، از نظرات ۱۰ نفر از اساتید دانشگاه‌ها و متخصصان سازمان صنایع کوچک، استفاده شده است. این پژوهش طی مصاحبه با ۷ نفر، به اشباع نظری رسید؛ ولی برای افزایش مطلوبیت داده‌ها، مصاحبه‌ها تا ۱۰ نفر ادامه یافتند. به‌منظور تحلیل و بررسی دقیق نظرات مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه‌ها ضبط می‌شدند. همچنین، برای سازمان‌دهی اطلاعات گردآوری‌شده، از نرم‌افزار NVivo10 گردید.

به‌منظور ارائه الگو، خروجی نرم‌افزار دسته‌بندی‌شده و داده‌ها به‌صورت کدهای اولیه استخراج شدند. در پایان از طریق گزینش مجموعه کدهای متفاوت، مضمون اصلی و مفاهیم مشخص گردیدند. سپس، با تعریف روابط میان مضامین و مفاهیم در نرم‌افزار، الگوی توانمندسازی نیروی انسانی در صنایع کوچک ارائه گردید. به‌منظور کسب اطمینان از روایی پژوهش، مفاهیم و مضامین به‌دست‌آمده به‌طور مستمر با داده‌ها مقایسه شده و

تناسب آن‌ها نسبت به یکدیگر ارزیابی شدند. سپس، مفاهیم و مضامین استخراج‌شده در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفتند و پس از بازبینی مفاهیم و مضامین اصلی، هریک از مصاحبه‌شوندگان نظر خود را درباره آن‌ها ابراز کرد. در آخر دو استاد حوزه مدیریت، به بررسی و اظهارنظر درباره کدبندی‌ها و یافته‌ها پرداختند و دیدگاه‌های آن‌ها نیز اعمال شد. پس از تأیید نهایی کدهای استخراج‌شده از مصاحبه با خبرگان روابط توسط ده نفر از خبرگان و متخصصین موضوع، مورد ارزیابی قرار گرفته و نهایی شده است. برای سنجش پایایی ابزار نیز از شیوه ثبات و ضریب ICC استفاده گردید که مقدار آن ۰/۸۱ محاسبه شد که حاکی از پایایی خوبی ابزار می‌باشد. پس از تأیید روایی و پایایی ابزار، پرسشنامه متناسب با فرضیات، در اختیار خبرگان و مدیران متخصص در زمینه تحقیق قرار گرفت و بر مبنای نتایج حاصل از گردآوری آن‌ها، الگوی تفسیری-ساختاری پژوهش ترسیم گردید.

### ۳. یافته‌های پژوهش

تحلیل کیفی داده‌ها منجر به استخراج ۶۵ کد اولیه ناشی از تحلیل مصاحبه‌ها شد. بعد از بازبینی متعدد و ادغام کدها بر اساس تشابه در چندین مرحله و مقایسه آن با مقوله‌های شناسایی‌شده و برگرفته از نظریه‌ها و مطالعات انجام‌شده، در نهایت این ۶۵ کد اولیه در قالب ۲ مقوله و ۱۷ مفهوم، طبقه‌بندی شد. در جدول ۳ مفاهیم و کدهای اولیه، نمایش داده‌شده است.

جدول ۳- دسته‌بندی مفاهیم و کدهای اولیه توانمندسازی استخراج‌شده از مصاحبه‌ها (یافته‌های پژوهش)

مفاهیم	کدهای اولیه
آموزش و بهسازی	رشد بهسازی پرورش برگزاری کلاس‌های و کارگاه‌های آموزشی برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران آموزش‌های خدمت کارآموزی ضمن خدمت کارآموزی استاد- شاگردی کارآموزی همراه با آموزش نظری کارآموزی با تجهیزات کمک آموزشی (کارآموزی عملی)

فصلنامه

پژوهش‌های

روابط بین‌الملل،

دوره دهم، شماره

اول، شماره پیاپی

سی و شش

بهار ۱۳۹۹

مفاهیم	کدهای اولیه
دسترسی به اطلاعات و سهیم کردن کارکنان در آن	دسترسی به اطلاعات صحیح، به موقع و مرتبط سهیم کردن افراد در اطلاعات
دسترسی به منابع و تجهیزات	توجه به کارایی فراهم کردن منابع و زیرساخت‌های لازم استفاده از تکنولوژی روز دنیا
مدیریت مشارکتی	توجه به کار تیمی برگزاری جلسات مشورتی با کارکنان قبل از اتخاذ تصمیمات مرتبط با وظایف کار کارکنان مشارکت و کار تیمی جایگزینی تیم‌های خودگردان به جای سلسله مراتب ساختار سازمانی منعطف ایجاد نظام پیشنهادات
میزان حقوق و دستمزد	پرداخت حقوق متناسب با شایستگی افراد افزایش حقوق و دستمزد کارکنان برقراری طرح طبقه‌بندی مشاغل
تسهیلات رفاهی	ارائه پاداش‌های متناسب با عملکرد ارائه بیمه‌های تأمین اجتماعی، بیمه تکمیلی و بیمه درمان
مدیریت دانش	تسهیم دانش میان کارکنان در میان گذاشتن تجربیات
غناي شغلي	بهینه‌سازی روش انجام کارها با حذف مراحل کاری اضافه و تشریفات ناکارآمد اداری واگذاری وظایفی جدید به کارکنان پس از تسلط یافتن آنان به کارهای محوله گذشته چرخش دوره‌ای وظایف بین کارکنان دارای پست مرتبط با یکدیگر واگذاری کارها به کارکنان مطابق با شرح وظایف مشخص شده آنان احساس معناداری در شغل غناي شغلي چالشی بودن کار
جایگزینی هولوکراسی به جای ساختار سلسله مراتبی	ایجاد شرایط لازم برای تماس مستقیم کارکنان با مدیران شرکت در مواقع لزوم برگزاری جلسات مستمر مشورتی مدیران با کارکنان برای شنیدن نظرات و دیدگاه آنان ساختار سازمانی تخت و منعطف کاهش قوانین دست و پاگیر اداری کاهش سلسله مراتب اداری فراهم نمودن سهولت دسترسی کارکنان به مدیریت سازمان

مفاهیم	کدهای اولیه
	ترغیب به یادگیری مستمر
خودمختاری	استقلال کاری آزادی در تصمیم‌گیری آزادی عمل در کار تفویض اختیار
قدردانی و تشویقات	تشویق و ترغیب تمجید و سپاس از کارکنان
سلامت روان	ایجاد محیط کار حمایتی احساس امنیت شغلی
خلاقیت	حمایت از خلاقیت
نظارت و کنترل	واگذاری کارها به کارکنان مطابق با شرح وظایف مشخص شده آنان بیان دقیق شرح وظایف و مسئولیت‌های کاری کارکنان برای آنان یکپارچه‌سازی وظایف
بازخورد	ارائه بازخوردهای سازنده ارزیابی کار پرسنل آگاهی از انتظارات کاری تعریف‌شده ارائه بازخورد مستمر ارائه بازخوردهای به صورت شفاهی و کتبی
شفاف‌سازی اهداف و استراتژی‌ها	آگاهی از فلسفه وجودی سازمان آگاهی از اهداف سازمان آگاهی از چشم‌انداز، مأموریت و برنامه استراتژیک سازمان
اعتماد و احترام	افزایش اعتماد میان کارکنان با مافوق افزایش اعتماد میان کارکنان با همکاران خود احترام به کارکنان

در ادامه با دسته‌بندی مفاهیم مرتبط در دسته‌های بزرگتر تحت عنوان مقوله، پارامترهای اصلی الگو مشخص گردیدند که در جدول شماره ۴، آورده شده‌اند.

جدول ۴- مقوله‌های حاصل شده از مفاهیم (یافته‌های پژوهش)

مفاهیم	مقوله
خودمختاری	روانشناختی
سلامت روان	
خلاقیت	
اعتماد و احترام	
قدردانی و تشویقات	
آموزش و بهسازی	ساختاری



مفاهیم	مقوله
دسترسی به اطلاعات و سهمیم کردن کارکنان در آن	
دسترسی به منابع و تجهیزات	
مدیریت مشارکتی	
میزان حقوق و دستمزد	
تسهیلات رفاهی	
مدیریت دانش	
غناى شغلی	
جایگزینی هولوکراسی به جای ساختار سلسله مراتبی	
نظارت و کنترل	
بازخورد	
شفاف سازی اهداف و استراتژی‌ها	

۳۴۳

پژوهش‌های بین‌رشته‌ای  
روابط بین‌الملل

باتوجه به کدهای استخراج‌شده، الگوی توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در صنایع کوچک استان کهگیلویه و بویر احمد در شکل ۱، آورده شده است.



شکل ۱- الگوی توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در صنایع کوچک (یافته‌های پژوهش)

### نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف ارائه الگویی به‌منظور توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در صنایع کوچک، انجام شد. با تحلیل داده‌ها، تعداد ۶۵ کد اولیه در قالب ۲ مقوله و ۱۷ مفهوم، شناسایی شدند. مقوله روانشناسی و ساختاری مقوله‌های اصلی مدل را تشکیل می‌دهند که با نتایج پژوهش‌های مامفورد<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) و دسی<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) همسو است. مقوله روان‌شناختی شامل مفاهیم خودمختاری، سلامت روان، خلاقیت، اعتماد و احترام

1. Mumford
2. Deci

تبیین الگویی به‌منظور توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در صنایع کوچک در اقتصاد سیاسی جمهوری اسلامی ایران

و قدردانی و تشویقات و مقوله ساختاری شامل آموزش و بهسازی، دسترسی به اطلاعات و سهمیم کردن کارکنان در آن، دسترسی به منابع و تجهیزات، مدیریت مشارکتی، میزان حقوق و دستمزد، تسهیلات رفاهی، مدیریت دانش، غنای شغلی، جایگزینی هولوکراسی به جای ساختار سلسله مراتبی، نظارت و کنترل، بازخورد و شفاف‌سازی اهداف و استراتژی‌ها، می‌باشد.

تحلیل مدل توانمندسازی نیروی انسانی در دیگر روابط مفاهیم و ابعاد مقوله ساختاری نشان می‌دهد که دسترسی به اطلاعات و سهمیم کردن کارکنان با تأثیری که بر روی جایگزینی هولوگرافی به جای ساختار سلسله مراتبی دارد تغییرات ساختاری را در توانمندسازی نیروی انسانی اعمال می‌نماید. آموزش و بهسازی از دیگر مفاهیم ساختاری است که به طور مستقیم و غیرمستقیم تأثیرات ساختاری خود را از طریق تغییراتی که در میزان حقوق و دستمزد اعمال می‌نماید می‌تواند منجر به توانمندسازی نیروی انسانی گردد. از دیگر نتایج حائز اهمیت در مدل توانمندسازی نیروی انسانی نوع روابط و تأثیراتی است که مفاهیم ساختاری یعنی غنای شغلی، دسترسی به منابع و تجهیزات و آموزش و بهسازی بر روی بروز خلاقیت به عنوان یکی از مفاهیم روان‌شناختی داشته و می‌تواند توانمندی کارکنان را در پی داشته باشد.

در این راستا پژوهشگرانی مانند نظری و همکاران (۱۳۹۵) به نقش دسترسی به منابع و تجهیزات، انصاری و همکاران (۱۳۹۰)، به اثرگذاری احساس معناداری در شغل، غنی‌سازی شغل، انصاری و همکاران (۱۳۹۰) و مارتینز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، به ارائه بازخورد به کارکنان، شریعتی و همکاران (۱۳۹۵) به نقش نظام پاداش سازمانی، آیوپ<sup>۲</sup> و چانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) به نقش آموزش و میرمحمدی و همکاران (۱۳۹۳) به تأثیر احساس حمایت ادراک شده بر توانمندسازی کارکنان کرده‌اند که با نتایج این پژوهش همسو می‌باشد. از دیگر یافته‌های قابل تأمل این مدل، تأثیراتی است که ابعاد ساختاری مدل یعنی نظارت و کنترل، شفاف‌سازی اهداف و استراتژی و اثر تقابلی بازخورد و نظارت و تسهیلات رفاهی بر روی سلامت روان داشته که تأثیرات و روابط این مفاهیم ساختاری

1. Martinez  
2. Ayupp  
3. Chung

توأم با تأثیر خودمختاری از مفاهیم روان‌شناختی بر روی سلامت روان می‌تواند منجر به توانمندسازی کارکنان گردد.

## منابع

ابطحی، سید حسین و عباسی، سعید (۱۳۹۳)، **توانمندسازی و واگذاری کار و تفویض اختیار**، انتشارات فوژان.

احمدی زاد آرمان؛ طبرسا، غلامعلی و اسماعیلی گیوی، محمدرضا (۱۳۸۹)، «تبیین اثرات توانمندسازی سرمایه‌های انسانی با استفاده از رویکرد پویایی سیستم». **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۲(۶)، ۷۱-۹۰.

انصاری، منوچهر؛ رحمانی یوشانلوئی، حسین؛ اسکویی، وحید و حسینی، احد (۱۳۹۰)، «شناسایی عوامل و طراحی مدل مفهومی توانمندسازی نیروی انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات»، **فصلنامه مدیریت دولتی**، ۳(۷).

بختیاری، حسن، صوفی، علیرضا (۱۳۸۸)، «مدل‌های توانمندسازی کارکنان»، **فصلنامه علمی ترویجی نظارت و بازرسی**، شماره ۷، ص ۱۰۳-۱۲۶

رابینز، استیفن (۱۳۸۱)، **رفتار سازمانی**، ترجمه پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد سوم، چاپ چهارم.

حرآبادی فراهانی، مجید (۱۳۸۴)، «بررسی بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان»، پایان نامه کارشناسی ارشد «مدیریت دولتی» دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.

شریعتی، مسعود؛ ولی پور، مهدی و نوبخت، امید (۱۳۹۵)، «طراحی مدل توانمندسازی کارکنان سازمان فرهنگی، مورد مطالعه: سازمان عقیدتی سیاسی ناجا»، **فصلنامه بصیرت و تربیت اسلامی**، ۱۳(۳۸)، صفحات ۹۴-۷۵.

فلاح، محمدرضا (۱۳۹۷)، «شناسایی و تبیین پیشایندهای توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش»، **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۱۰(۱)، ۱۶۰-۱۳۳.

میرمحمدی، سید محمد؛ حسین پور، داود؛ قاسمی بنابری، حمیدرضا (۱۳۹۳)، «عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان»، **فصلنامه علمی و پژوهشی مطالعات مدیریت (بهره‌وری و تحول)**، ۲۵(۸۳)، صفحات ۹۳-۱۱۴.

ناطق، محمود و قلاتی، رحیم (۱۳۸۵)، «ضرورت خوشه‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط»،  
ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۳.

نظری، یونس؛ رمضان، مجید؛ سنجقی، محمدابراهیم و ابراهیمی، مسیح (۱۳۹۵)، «ارائه الگوی  
راهبردی توانمندسازی کارکنان در یک سازمان فناوری محور دفاعی»، نشریه علمی -  
پژوهشی بهبود مدیریت، ۱۰، صفحات ۱۳۹-۱۲۳.

وتن، دیوید آلد، کمرون، کیم اس (۱۳۸۱)، «تولناسازی و تفویض اختیار»، ترجمه بدرالدین  
اورعی یزدانی، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت: کرج.

Hardy Cynthia & Leiba, O, Solivan Sharon, (1998), "The Power behind  
Empowerment: Implications for Research & Practice", **Human  
Relations**, Vol.51.No.4.

Hashemy, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omid, B. (2016), "Explaining  
human resource empowerment pattern and organizational  
excellence among employees of emergency of Guilan's University  
hospitals", **Social and behavioral sciences**, 230, 6-13.

Spreitzer Gretchen, M. & David Doneson, (2005,) **Musings On The  
Past & Future Of Empowerment**, Handbook of Organizational  
Development. pp. 1-25.

Terloksen, U. (2018), "The road to empowerment: Seven questions every  
leader  
should consider", **Organizational Dynamics**.2(43).45-76.

Thomas Kenneth, W & Velthouse, Betty. A (1990), "Cognitive Elements  
of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task  
Motivation", **Academy of Management Review**. Vol.15.No.4, pp.  
666-681.