

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۷/۱۲/۱۴
تاریخ بررسی مقاله: ۱۳۸۸/۰۲/۱۵
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۸/۱۱/۲۰

مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز
پاییز و زمستان ۱۳۹۰، دوره‌ی ششم، سال ۱۸-۲
شماره‌ی ۲، صص: ۷۵-۹۶

بررسی ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی (مورد کاوی یکی از سازمان‌های مورد مطالعه ایران)

یدالله مهرعلی زاده*
نقی رعدی افسوران**
عبدالله پارسا***
محمدعلی معتمدی****

چکیده

هدف پژوهش حاضر مطالعه‌ی ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی در یکی از سازمان‌های مورد مطالعه‌ی کشور می‌باشد. روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی و جامعه‌ی آماری شامل کلیه‌ی مدیران و کارکنان مورد مطالعه در سال ۸۹-۸۸ بوده‌اند، که تعداد ۲۲۰ نفر نمونه از بین کلیه‌ی مدیران و کارکنان، با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شده‌اند. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه‌ی محقق ساخته بر اساس مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران بوده که پایایی آن ۰/۹۴ و روایی آن ۰/۹۰ به دست آمده است. عمده‌ترین یافته‌های پژوهش عبارتند از: الف) میزان توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان مورد مطالعه بر اساس معیارها و ابعاد مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران (رهبری، خط‌مشی و استراتژی، فرایندهای توانمندسازی، ترغیب و تشویق، مشارکت، خلاقیت و نوآوری و نتایج کلیدی عملکرد) پایین‌تر از حد متوسط بوده است. ب) بین وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی نیروی انسانی بر اساس بعد رهبری مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران در سازمان دولتی مورد مطالعه تفاوت وجود داشته است. ج) بین وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی نیروی انسانی بر اساس بعد یادگیری مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران در سازمان دولتی مورد مطالعه تفاوت وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: منابع انسانی، توانمندسازی، موردکاوی، سازمان آب و برق.

Mehralizadeh_y@yahoo.com

raedi.naghi@gmail.com

abdparisa@gmail.com

* استاد دانشگاه شهید چمران اهواز (نویسنده مسئول)

** کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

*** استادیار دانشگاه شهید چمران اهواز

**** کارشناس ارشد شرکت آب و فاضلاب خوزستان

مقدمه

اصطلاح توانمندسازی، پیش از عمومیت در رشته ی مدیریت، در رشته های نظیر: علوم سیاسی، علوم اجتماعی، نظریه فمینیستی و هم چنین در قالب کمک های اعطایی به کشورهای جهان سوم مورد استفاده قرار می گرفت. نویسندگان این رشته ها اصطلاح توانمندسازی را به معنای «فراهم آوردن منابع و ابزار لازم برای افراد به گونه ای که برای آنها قابل رؤیت بوده و از آنها در جهت مصالح خود استفاده کنند» به کار می گرفتند. در مدیریت سابقه ی استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم گیری های سازمان تحت عناوین مختلف تیم سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع بر می گردد. آخرین تغییراتی که بر روی این موضوع انجام شد، توانمندسازی کارکنان نام گرفت (نیگل، ۱۹۹۵؛ هاردی و لیبیا، ۱۹۹۸؛ به نقل از محمدی، ۱۳۸۰، ص ۲۱۳ و ۲۱۴).

مفهوم توانمندسازی، نخستین بار در دهه ی ۱۹۸۰ مطرح (بلانچارد، کارلوس و راندولف^۱، ترجمه ی امینی، ۱۳۷۹؛ وتن و کمرون^۲، ۱۹۹۸) و در دهه ی ۱۹۹۰ در مطالعات مدیریت شایع شده است (باون و لاولر^۳، ۱۹۹۵؛ کانگر و کانگو^۴، ۱۹۸۸؛ توماس و ولتهوس^۵، ۱۹۹۰؛ فرهنگی و اسنکدری، ۱۳۸۲؛ عبداللهی، ۱۳۸۴). که البته به دلیل عمومیت در به کارگیری و هم چنین به دلیل داشتن ابعاد مختلف، معنای شفافی از آن در دست نیست، لذا این بیم وجود دارد که مفهوم واقعی آن در عمل گم شود چرا که توانمندسازی اصولاً یک تجربه ی شخصی است و هر فرد یا سازمانی درک خاص خود را از توانمند شدن و توانمند نمودن دارد. لذا توانمندسازی بر اساس ادراکات و باورهای شخصی افراد تعریف می شود. در این خصوص بوگلر و سومش^۶ (۲۰۰۴) اظهار می کنند توانمندسازی باور فردی است که بوسیله ی آن دانش و مهارت افراد بهبود یافته و بر اساس آن عمل می شود. صاحب نظرانی چون توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، وتن و کمرون (۱۹۹۸) و اسپریتزر^۷ (۱۹۹۵) توانمندسازی را فرایند افزایش انگیزش

-
- 1- Blanchard
 - 2- Whetten & Cameron
 - 3- Bowen & Lawler
 - 4- Conger & Kanungo
 - 5- Thomas & Velthouse
 - 6- Bogler & somech
 - 7- Spreitzer

درونی^۱ نسبت به انجام وظایف شغلی تعریف کرده‌اند. هم‌چنین بنیس (۱۹۸۹)، بلوک (۱۹۸۷)، کانتر (۱۹۷۷) و مک‌کل‌لند، (۱۹۷۵) رویکردی را که بر اساس آن رهبر، زیردستانش را به عنوان عنصر اصلی اثربخشی سازمان، توانمند می‌کند، توانمندسازی کارکنان نامیده‌اند (به نقل از هونالد^۲، ۱۹۹۷، ص ۲۰۲).

با وجود اهمیت فوق‌العاده‌ی توانمندسازی، متأسفانه در ایران بنا به دلایل متعدد از جمله مبهم بودن اهداف سازمانی، نداشتن تعریف مناسب از روابط کاری و روابط شخصی، نبودن سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، عدم تعریف شاخص‌های مناسب جهت سنجش بهره‌وری نیروی انسانی و برخی عوامل موجود در بازار که از غیر رقابتی بودن محیط کسب و کار و ساختار اقتصادی کشور ناشی می‌شود سبب شده است که ساز و کار مشخصی در جهت کیفی سازی منابع انسانی تعریف نشده و حتی این ساز و کار چندان جدی گرفته نشود (هداوند و صادقیان، ۱۳۸۶). با توجه به نتایج مطالعات و تحقیقات صورت گرفته، نیروی انسانی در توسعه و تعالی سازمان نقش شایانی ایفاء می‌نماید و در شرایط کنونی سازمان‌ها بدون داشتن نیروی انسانی توانمند قادر به ادامه‌ی حیات نخواهند بود. لذا تلاش در جهت توانمند نمودن نیروی انسانی امری اجتناب ناپذیر است. بر این اساس پژوهش حاضر بر مبنای مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران به مطالعه‌ی میزان توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان دولتی مورد مطالعه پرداخته است.

پیشینه‌ی تحقیق

در خصوص توانمند سازی کارکنان در سازمان‌های دولتی و غیردولتی مطالعات مختلفی در سطح بین‌المللی و ملی صورت گرفته است. طبق بررسی هونالد (۱۹۹۷)، در تاریخچه‌ی توانمندسازی، از مفاهیم و اصطلاحات کنترل بر کار خود، اقتدار بر شغل، تنوع کار تیمی و سیستم پرداخت مرتبط با عملکرد، تحت عنوان توانمندسازی یاد شده است. بعلاوه نتایج مطالعات و تحقیقات دیگر نیز نشان می‌دهد، توانمندسازی مفهومی چند بعدی است (رینهرت

1- Intrinsic Motivation

2- Honold

و شرت^۱، ۱۹۹۳؛ دی و دیومر^۲، ۲۰۰۱؛ سومش^۳، ۲۰۰۵؛ عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶). چنانچه مطالعات توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، وتن و کمرون (۱۹۹۸) و اسپریتزر (۱۹۹۵) نشان داد توانمندسازی دارای پنج بعد شناختی، احساس خوداثربخشی^۴، احساس خودمختاری^۵، احساس تأثیرگذاری^۶، احساس معنی داری شغل^۷ و احساس اعتماد^۸ است که جهت گیری شخصی افراد نسبت به شغل و نقش خود در سازمان را منعکس می کند. هم چنین به اعتقاد دونس^۹ (۱۹۹۳) توانمندسازی ترکیبی از دو عنصر است: ۱) ایجاد سازمان هایی که استقلال، انتخاب، کنترل و مسئولیت پذیری را در افراد پرورش می دهند. ۲) اجازه دادن به افراد که شایستگی های خود را بروز دهند و توانایی های جدیدی را یاد بگیرند تا بتوانند بوسیله آن عملکردشان را بهبود و یا تقویت کنند (به نقل از مورلی^{۱۰}، ۱۹۹۵).

توانمندسازی کارکنان با ابعاد چندگانه ی خود از مباحث بنیادی در مدیریت و توسعه ی منابع انسانی تلقی می شود و از آن جهت که منابع انسانی، با ارزش ترین و مهم ترین منبع سازمان هستند و نقش اساسی در تعالی و سرآمدی آن ایفا می کنند، باید توانمند شوند. به اعتقاد اسکات و ژافه^{۱۱} (۱۳۷۹) توانمندسازی مشکل گشای تمام مسایل سازمانی است و سوخت جدیدی برای رشد محل کار به شمار می رود (اسکات و ژافه ۱۳۷۹، ص ۱۴). با توجه به ویژگی سازمان های امروز؛ پویایی، پیچیدگی، ابهام و سنت گریزی که دائماً از محیط اطراف خود تأثیر می پذیرند و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب ناپذیر پذیرفته اند، پیش بینی تغییرات با دقت نسبتاً معقول با اشکال مواجه خواهد بود.

با درک این مهم که تغییر جزء لاینفک سازمان ها شده است، قدرت سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی افزایش می یابد. به منظور

- 1- Rinehart & Short
- 2- Dee & Dumer
- 3- Somech
- 4- Self-effectiveness
- 5- Self-Determination
- 6- Impact
- 7- Meaning
- 8- Trust in others
- 9- Dunst
- 10- Morley
- 11- Scott & Jaffe

غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش‌روی مدیران قرار دارد، توانمندسازی کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی است که به سرعت کهنه و منسوخ می‌شود. از این‌رو، داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت و دارایی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آیند، منافع بسیار زیادی برای آنها به دنبال خواهد داشت. در همین رابطه پژوهش انجام شده در کارخانه‌ی شیمیایی وینسون نشان داد از طریق توانمندسازی و بهسازی فرایند تولید، سالیانه به ۲۵ میلیون دلار افزایش سود دست یافته‌اند. مدیر کارخانه، رمز موفقیت‌اش را وجود کارکنان توانمند دانسته است.

هم‌چنین کیواماکی (۲۰۰۰) در مطالعات خود نشان داد میان اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی و سلامتی کارکنان رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. از آن جمله می‌توان به افزایش عوارض جسمی، فشار خون، ناراحتی‌های گوارشی، احساس عدم امنیت شغلی، کم‌کاری، ناهنجاری‌های رفتاری و روانی اشاره کرد؛ تحقیقات انجام شده در انگلستان حاکی از افزایش سطح استرس میان مدیران میانی سازمان‌هایی است که مشمول طرح تعدیل نیروی انسانی شده‌اند، به نحوی که شرایط کاری آنان نسبت به قبل از اجرای طرح سخت‌تر شده است. برای حل این مشکل با اجرای فرایند توانمندسازی می‌توان توانایی مدیران را برای غلبه بر مشکلات افزایش داد (نقل در ساوری و لوزکر، ۲۰۰۱، ص ۹۸ و ۱۰۰). لیاو (۲۰۰۶، ص ۷۱۶) در مطالعه‌ی خود به این نتیجه رسید که به‌کارگیری سیستم کنترل مدیریت منابع انسانی به عنوان یک عنصر کمک‌کننده در کارایی سازمان مؤثر بوده است.

سلواراجان^۱ و همکاران (۲۰۰۷، ص ۱۴۶۷) نیز در تحقیق خود به بررسی نقش فلسفه سرمایه انسانی در تعالی، نوآوری و کارایی سازمان بر روی ۲۴۶ نمونه‌ی سازمانی در ایتالیا پرداختند، آنها اظهار می‌کنند نتایج این مطالعه پشتوانه‌ی عقلانی محکمی برای سازمان‌ها فراهم می‌کند که استخدام کارکنان با عنایت به فلسفه سرمایه انسانی، در تعالی، نوآوری و کارایی سازمان‌ها نقش مهمی ایفا می‌کند. کایا^۲ (۲۰۰۶، ص ۲۰۸۴) با بررسی ۱۲۴ مؤسسه در ترکیه دریافت، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی (تأکید بر رفتار و نگرش، آموزش وسیع مهارت‌های شغلی، رویه‌ها و راهنمایی‌های کتبی، فعالیت‌های تیمی، آموزش چند عملکردی، تشویق برای

1- Selvarajan & et al

2- Kaya

مواجهه با اهداف، ارتباط با استراتژی، تعامل بین امکانات و بازخورد کارایی) در دستیابی به کارایی از اهمیت وافری برخوردارند. با این وجود نتایج تحقیق انکومو (۱۹۸۷) و دلانی و همکاران (۱۹۸۹) نشان داد، بین برنامه ریزی و فعالیت های منابع انسانی و کارایی تجاری و مالی رابطه وجود ندارد. در مقابل، یولریچ و همکاران (۱۹۸۴) به وجود رابطه مثبت معنی دار بین فعالیت های منابع انسانی خاص و پیامدهای تجاری دست یافته اند.

همچنین گرهارت و میل کوویچ (۱۹۹۲) و ایچنیوو اسکوی و همکاران (۱۹۹۵) دریافتند بین برنامه های آموزشی و به کارگیری فعالیت های پیشرفته مدیریت منابع انسانی با کارایی مالی و تجاری بالا همبستگی مثبت وجود دارد (به نقل از کوهی، ود، یوشیکاوا و آینز^۱، ۲۰۰۹، ص ۲۴۷). نتایج تحقیق چون چانگ، شی و لین^۲ (۲۰۰۹، ص ۱) نیز نشان داد توانمندسازی از طریق ایجاد رضایت شغلی در تعهد سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

نتایج تحقیق منفرد و زمانی (۱۳۸۴) که به ارزیابی برنامه های بهسازی منابع انسانی در سازمان های جهاد کشاورزی کشور پرداخته بودند، نشان داد بین شاخص های وضعیت موجود و میزان اهمیت معیارهای بهسازی تفاوت معنی داری وجود دارد. یافته های پژوهش نصیری پور (۱۳۸۴) نشان داد در طراحی برنامه های توسعه ای مدیریت که بخشی از توسعه منابع انسانی است باید دانش نظری، توانایی اکتسابی و ویژگی های شخصیتی مورد توجه قرار گیرد. دلگشایی، طیبی و پهلوان (۱۳۸۶) در مطالعه ای خود با عنوان ارایه ای الگوی توسعه منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان ایران به این نتیجه دست یافتند که توسعه منابع انسانی باید جزو الزامات قرار گیرد و به ویژه زیر نظر بالاترین رده سازمانی با تعهد راهبردی مورد حمایت قرار گیرد. نتایج مطالعه زارعی متین، محمدی الیاسی و صنعتی (۱۳۸۶) که به بررسی رابطه بین آموزش های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان قم پرداخته بودند، نشان داد سطح توانمندی کارکنان مورد بررسی، در تمامی ابعاد بالاتر از میانگین است، اما بین سطح توانمندی آنان و ساعات آموزشی ضمن خدمت طی شده، همبستگی مشاهده نشده است.

1- Kouhy, Vedd, Yoshikawa, & Innes

2- Chang, Shih, & Lin

چارچوب نظری تحقیق

نیاز به توسعه‌ی راهبردی منابع انسانی، سازمان‌ها را موظف به توانمند کردن منابع انسانی کرده است. به همین منظور و در راستای به‌کارگیری توانمندسازی و ارزیابی میزان توانمندی نیروی انسانی در سازمان‌ها مدل‌های مختلفی طراحی و ارائه شده است که در پژوهش حاضر مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران مورد توجه بوده است. مدل مذکور، این امکان را برای واحدهای مدیریت منابع انسانی فراهم می‌نماید تا بتوانند توانمندی‌های منابع انسانی خود را شناسایی و ضرورت‌ها و الزامات توانمندسازی آنان را در قالب فرایندهای مدیریتی جاری نمایند. مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران متشکل از هفت معیار رهبری، خط‌مشی و استراتژی، فرایندهای توانمندسازی، ترغیب و تشویق، مشارکت، خلاقیت و نوآوری و عملکردهای کلیدی منابع انسانی و دو بعد رهبری (شامل معیارهای خط‌مشی و استراتژی، فرایندهای توانمندسازی، ترغیب و تشویق) و یادگیری (شامل معیارهای مشارکت، خلاقیت و نوآوری و نتایج عملکردهای کلیدی) است!



شکل ۱. مدل مفهومی توانمندسازی منابع انسانی ایران (منبع: بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران، ص ۲۱۲).

۱- لازم به ذکر است که امکان ارزیابی معیار نتایج کلیدی عملکرد با ابزار پرسشنامه محقق نبوده است و این یکی از محدودیت‌های پژوهش می‌باشد.

معیار رهبری. مدیریت و رهبری در توانمندسازی کارکنان نقش مهمی را ایفا می نماید چرا که توانمندسازی ایده ای است که در تجاری ماند رهبری دموکراتیک، مدیریت مشارکتی، دوایر کیفیت و درگیری کارکنان در کار تجلی می یابد (داوری و رضایی، ۱۳۸۱، ص ۳۴). رهبران می توانند از طریق تسهیم کارکنان در اطلاعات سازمانی و تفویض اختیار، در جهت توانمندی آنان گام بردارند. در این خصوص بلانچارد و همکاران، (ترجمه ی امینی، ۱۳۷۹) اظهار می دارند سهم کردن کارکنان در اطلاعات برای توانمند کردن سازمان ضرورتی حتمی است، به این دلیل که مشارکت و سهم شدن کارکنان در اطلاعات موجب برقراری جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت پذیری می شود (ص ۸۵). همچنین تفویض اختیار که یکی از اصول و اجزای مدیریت و رهبری موفق است، امروزه به عنوان یک ضرورت مورد توجه می باشد.

ایجاد تحولات سازمانی که لازمه ی عصر کنونی است مستلزم وجود رهبران و نیروی انسانی توانمند است. بر این اساس ری^۱ (۲۰۰۶) بیان می کند رهبرانی که خواهان ایجاد تغییرات کلیدی در سازمان هستند به منظور بهره گیری از دانش، مهارت، تجربیات و انگیزه ی کارکنان به کارکنان توانمند نیازمند هستند (صص ۵ و ۶). رهبران توانمند قادر خواهند بود با استفاده از نیروی انسانی توانمند و با توانمند نمودن نیروی انسانی در جهت مقاصد سازمانی حرکت کنند.

معیار خط مشی و استراتژی. پیترویکنز (۱۹۸۸) راهبرد توانمندسازی منابع انسانی را بردن سازمان از اینجا به آنجا از طریق منابع انسانی توانمند تعریف کرده است (به نقل از بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران، ۱۳۸۷، ص ۷۷). ضمن اینکه توانمندسازی منابع انسانی بدون رویکرد راهبردی و استراتژیک، اثربخشی لازم را نخواهد داشت.

معیار فرایندهای توانمندسازی. راهبرد توانمندسازی منابع انسانی باید بر بستری مدیریت گردد که با رویکرد فرایندی، طراحی و مدیریت می شود. چرا که رویکرد فرایندی دارای قابلیت است که اندازه گیری کارایی و اثربخشی را برای سازمان ساده تر می نماید. بنابراین برای دستیابی به اهداف راهبردی سازمان ضروری است که فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی طراحی، مدیریت، مورد بازنگری و بهبود قرار گیرند. از فرایندهای مهم توانمندسازی در سازمان می توان به نیازسنجی آموزشی، برنامه ریزی آموزشی و آموزش اشاره نمود (نقل در

1- Roy

بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران، ۱۳۸۷، ص ۹۶).

معیار ترغیب و تشویق. کارکنان ضمن اینکه اعضای مثری برای سازمان‌ها هستند از آنها پاداش، تقویت و چیزهای تشویقی به عنوان مشوق‌ها دریافت می‌کنند. منظور از عرضه‌ی مشوق‌ها، برانگیختن کارکنان برای بهبود عملکرد کار خود است (هوی و میسکل، ۱۳۸۲، ص ۳۷۴). از آنجا که افراد به تناسب ویژگی‌های شخصیتی‌شان عوامل انگیزشی متعددی دارند، لازم است تا مدیران با شناسایی استعدادها و بالقوه‌ی کارکنان، نیازها و عوامل برانگیزاننده‌ی آنها و با فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنها، بهره‌وری را ارتقاء بخشیده و تحقق اهداف سازمانی را تسهیل کنند. این امر به بهبود منابع انسانی سازمان نیز کمک شایانی کرده و از مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات جلوگیری خواهد کرد. برای این منظور لازم است مدیران محیط حاکم بر سازمان را به گونه‌ای شکل دهند تا موجبات انگیزش کارکنان فراهم شود.

معیار مشارکت. مشارکت فرایندی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هر چه بیشتر در موفقیت سازمان است (رابینز، ۱۳۸۳، ص ۳۹۶). سازمان‌هایی که از طرق مختلف مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیری فراهم می‌کنند، احتمالاً کارکنان آنان بیشتر احساس توانمندی می‌کنند (کانگر و کانگو، ۱۹۸۸؛ اسپریتزر، ۱۹۹۶؛ باون و لاولر، ۱۹۹۵؛ مارکور، ۱۹۹۶؛ زیمرمن، ۱۹۹۵؛ اسکات و ژافه، ۱۹۹۱ و ساج و کاسلواسکی، ۲۰۰۰؛ نقل در عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶، ص ۸۷). در این خصوص باون و لاولر (۱۹۹۵) اظهار می‌کنند جو مشارکتی به جای زنجیر فرماندهی و کنترل، بر کمک فردی و ابتکار کارکنان تأکید دارد. هم‌چنین برای موفقیت سازمان و خلاقیت کارکنان و ابتکار برای پاسخگویی سازمانی در قبال محیط خارجی رقابتی، سرمایه‌ی انسانی را مورد توجه قرار می‌دهد.

معیار خلاقیت و نوآوری. سازمان‌ها برای بقاء نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهد. در عصر حاضر برای پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود باید جریان نوآوری و نوجویی را در سازمان‌ها تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود. لازم به ذکر است که خلاقیت در درون یک سازمان در خلاء به وجود نمی‌آید بلکه باید با آگاهی از

فنون و تکنیک‌های آن و ایجاد فضای مساعد، بستر مناسب را برای ظهور آن فراهم کرد (نقل در بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران، ۱۳۸۷، ص ۱۸۶).

هدف تحقیق

با توجه به مطالب بیان شده و چارچوب نظری مطالعه، پژوهش حاضر بر مبنای مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران به مطالعه‌ی میزان توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان دولتی مورد مطالعه پرداخته است.

فرضیه‌های تحقیق

۱- بین وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی نیروی انسانی بر اساس ابعاد شش‌گانه‌ی مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران (رهبری، خط‌مشی و استراتژی، فرایندهای توانمندسازی، ترغیب و تشویق، مشارکت و خلاقیت و نوآوری) در سازمان دولتی مورد مطالعه تفاوت وجود دارد.

۲- بین وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی نیروی انسانی بر اساس بعد رهبری مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران در سازمان دولتی مورد مطالعه تفاوت وجود دارد.

۳- بین وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی نیروی انسانی بر اساس بعد یادگیری مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران در سازمان دولتی مورد مطالعه تفاوت وجود دارد.

روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق

با توجه به ماهیت پژوهش و هدف آن، روش پژوهش حاضر توصیفی و از نوع پیمایشی است.

جامعه و روش نمونه‌گیری

جامعه‌ی آماری، شامل کلیه‌ی مدیران و کارکنان سازمان مورد مطالعه در سال ۸۹-۸۸ به

تعداد ۱۳۲۹ نفر می‌باشد. به منظور تعیین حجم نمونه‌ی لازم برای اجرای پژوهش، پس از برآورد آماری ۲۲۰ نفر با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی بر حسب معاونت‌ها و مدیران کل و دفاتر آن سازمان به عنوان نمونه انتخاب شدند که البته تعداد پرسشنامه برگشت داده شده ۲۰۴ مورد بوده است.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات

ابزار اندازه‌گیری بر اساس مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران، طی شش محور، با ۳۵ سؤال هفت طیفی، توسط محقق طراحی شده و نقطه برش آن حاصل جمع میانگین و انحراف معیار هر محور در نظر گرفته شده است. لازم به ذکر است که مدل ارائه شده از سوی بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران دارای هفت محور بوده که هر یک دارای وزن متفاوتی می‌باشند (وزن‌های محور رهبری ۱۵۰، خط‌مشی و راهبرد ۱۰۰، فرایندهای توانمندسازی ۱۵۰، ترغیب و تشویق ۱۰۰، مشارکت ۲۰۰، خلاقیت و نوآوری ۱۵۰، عملکردهای کلیدی سازمان ۱۵۰ و مجموعاً ۱۰۰۰). در پژوهش حاضر محور هفتم (نتایج کلیدی عملکرد) مدل مذکور با ابزار پرسشنامه مورد بررسی قرار نگرفته است و بر این اساس در پرسشنامه فقط شش محور رهبری، خط‌مشی، فرایندهای توانمندسازی، ترغیب و تشویق، مشارکت و خلاقیت و نوآوری طرح و ارزیابی شده است. لذا وزن محور مذکور، از مجموع کم و نهایتاً وزن مدل ۸۵۰ در نظر گرفته شده است. هم‌چنین در پژوهش حاضر پایایی آزمون با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۴۶ و روایی آن با روش تحلیل عاملی ۰/۹۰۴ به دست آمد که روایی عامل رهبری ۰/۷۷۵، خط‌مشی ۰/۸۳۳، فرایندهای توانمندسازی ۰/۸۲۰، ترغیب و تشویق ۰/۵۷۲، مشارکت ۰/۷۵۹ و عامل خلاقیت و نوآوری ۰/۷۰۱ می‌باشد.

روش تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار آماری SPSS در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شده است. در سطح آمار توصیفی از مشخصه‌هایی نظیر میانگین و انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از آزمون‌های t تک متغیره، t دو گروهی مستقل، آزمون تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون تعقیبی توکی استفاده شده است.

یافته های تحقیق

«بین وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی نیروی انسانی و ابعاد شش گانه ی آن (رهبری، خط مشی و استراتژی، فرایندهای توانمندسازی، ترغیب و تشویق، مشارکت و خلاقیت و نوآوری) در سازمان دولتی مورد مطالعه تفاوت وجود دارد.»

به منظور بررسی فرضیه مذکور از شاخص های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. تحلیل توصیفی داده های توانمندسازی کارکنان بر اساس معیارهای مدل و با اعمال وزن هر یک از آنها صورت گرفته است. و با توجه به اینکه امکان ارزیابی معیار نتایج کلیدی عملکرد با ابزار پرسشنامه محقق نبود، این معیار حذف و امتیاز آن نیز از کل امتیاز مدل کم شده است. بر این اساس کل امتیاز مدل که ۱۰۰۰ است با کسر امتیاز معیار نتایج کلیدی عملکرد، امتیاز کل آن ۸۵۰ در نظر گرفته شده است (جدول شماره ۱).

جدول ۱. تحلیل توصیفی داده های توانمندسازی کارکنان در سازمان دولتی مورد مطالعه بر اساس معیارهای شش گانه ی مدل توانمندسازی (با اعمال وزن معیارها)

| فاصله تا مطلوب | امتیاز کل معیار | میانگین امتیاز ارزیابی شده | شاخص های آماری ابعاد توانمندی |
|----------------|-----------------|----------------------------|----------------------------------|
| ۶۱/۸۷ | ۱۵۰ | ۸۸/۱۳ | رهبری |
| ۴۷/۶۴ | ۱۰۰ | ۵۲/۳۶ | خط مشی |
| ۷۳/۷۸ | ۱۵۰ | ۷۶/۲۲ | فرایندهای توانمندی |
| ۴۳/۷۵ | ۱۰۰ | ۵۶/۲۵ | ترغیب و تشویق |
| ۸۰/۹۲ | ۲۰۰ | ۱۱۹/۰۸ | مشارکت |
| ۷۷/۵۰ | ۱۵۰ | ۷۲/۵۰ | خلاقیت و نوآوری |
| ۳۸۵/۴۶ | ۸۵۰ | ۴۶۴/۵۴ | کل |

هم چنین در تحلیل استنباطی از آزمون آماری t تک گروهی استفاده شده است. نقطه برش آزمون، حاصل جمع میانگین و انحراف معیار هر یک از ابعاد هفت گانه و کل توانمندی کارکنان سازمان مورد مطالعه است؛ که نمرات بالای نقطه برش به عنوان وضعیت مطلوب و نمرات زیر نقطه برش به عنوان وضعیت موجود در نظر گرفته شده است. نتیجه ی آزمون نشان داد بین

وضعیت موجود و مطلوب توانمندی نیروی انسانی مورد مطالعه در ابعاد هفت‌گانه‌ی مورد بررسی و در مجموع در توانمندی آنان تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر نمره‌ی توانمندی کارکنان در هر یک از ابعاد شش‌گانه‌ی فوق و نمره‌ی کل توانمندی آنان پایین‌تر از حد متوسط بوده است. بر این اساس فرضیه صفر^۱ رد و فرضیه مقابل^۲ آن مبنی بر وجود تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب توانمندی نیروی انسانی سازمان مورد بررسی در ابعاد شش‌گانه‌ی مذکور و در کل در توانمندی آنان پذیرفته می‌شود (جدول شماره ۲).

جدول ۲. مقایسه میانگین ابعاد توانمندسازی کارکنان سازمان آب و برق

| Sig | T | df | Test Value | انحراف معیار | میانگین | شاخص‌های آماری ابعاد توانمندی |
|-------|---------|-----|------------|--------------|---------|-------------------------------|
| ۰/۰۰۰ | -۱۴/۱۳۵ | ۱۹۹ | ۱۰۸/۳۴ | ۲۰/۲۱ | ۸۸/۱۳ | رهبری |
| ۰/۰۰۰ | -۱۳/۹۹۱ | ۱۹۵ | ۶۶/۲۹ | ۱۳/۹۳ | ۵۲/۳۶ | خط‌مشی |
| ۰/۰۰۰ | -۱۳/۸۱۳ | ۱۹۰ | ۹۵/۶۴ | ۱۹/۴۲ | ۷۶/۲۲ | فرایندهای توانمندی |
| ۰/۰۰۰ | -۱۴/۰۹۶ | ۱۹۸ | ۷۱/۹۳ | ۱۵/۶۸ | ۵۶/۲۵ | ترغیب و تشویق |
| ۰/۰۰۰ | -۱۳/۷۴۵ | ۱۸۸ | ۱۴۶/۲۴ | ۲۷/۱۶ | ۱۱۹/۰۸ | مشارکت |
| ۰/۰۰۰ | -۱۴/۱۳۹ | ۱۹۹ | ۹۷/۳۶ | ۲۴/۸۶ | ۷۲/۵۰ | خلاقیت و نوآوری |
| ۰/۰۰۰ | -۱۳/۷۹۶ | ۱۶۹ | ۵۶۴/۰۴ | ۹۹/۵۰ | ۴۶۴/۵۴ | کل |

«بین وضعیت موجود و مطلوب توانمند سازی نیروی انسانی بر اساس بعد رهبری مدل توانمندسازی منابع انسانی در سازمان دولتی مورد مطالعه تفاوت وجود دارد».

به منظور بررسی فرضیه مذکور از شاخص‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. تحلیل توصیفی داده‌های توانمندسازی کارکنان بر اساس بعد رهبری مدل با اعمال وزن آن (۳۵۰) در جدول شماره (۳) ارایه شده است. بعد رهبری مدل توانمندی شامل معیارهای خط‌مشی، فرایندها و ترغیب و تشویق می‌باشد که با جمع امتیاز سه معیار فوق، امتیاز بعد رهبری (۳۵۰) می‌باشد.

1- $H_0 = \mu_1 - \mu_2 = 0$

2- $H_0 = \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

جدول ۳. تحلیل توصیفی داده‌های توانمندی کارکنان سازمان مورد بررسی بر اساس بعد رهبری مدل توانمندسازی (با اعمال وزن معیارهای آن)

| فاصله تا مطلوب | امتیاز کل معیار | میانگین امتیاز ارزیابی شده | شاخص‌ها بعاد توانمندی |
|----------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|
| ۱۶۹/۳۳ | ۳۵۰ | ۱۸۰/۶۷ | بعد رهبری |

هم‌چنین در تحلیل استنباطی، از آزمون آماری t تک گروهی استفاده شده است. نقطه برش آزمون، حاصل جمع میانگین و انحراف معیار بعد رهبری مدل توانمندسازی کارکنان است که نمرات بالای نقطه برش به عنوان وضعیت مطلوب و نمرات زیر نقطه برش به عنوان وضعیت موجود در نظر گرفته شده است. نتیجه‌ی آزمون نشان داد بین وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی نیروی انسانی مورد مطالعه بر اساس بعد رهبری مدل توانمندسازی نیروی انسانی تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر، توانمندی کارکنان سازمان مورد بررسی در بعد رهبری مدل توانمندسازی منابع انسانی پایین‌تر از حد متوسط بوده است. بر این اساس فرضیه صفر^۱ رد و فرضیه مقابل^۲ آن مبنی بر وجود تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب توانمندی نیروی انسانی سازمان مورد بررسی در بعد رهبری مدل توانمندسازی منابع انسانی، پذیرفته می‌شود (جدول شماره ۴).

جدول ۴. مقایسه میانگین بعد رهبری توانمندسازی منابع انسانی در سازمان آب و برق

| Sig | T | df | Test Value | انحراف معیار | میانگین | شاخص‌های آماری متغیر |
|-------|---------|-----|------------|--------------|---------|---------------------------|
| ۰/۰۰۰ | -۱۳/۴۵۱ | ۱۸۰ | ۲۲۳/۲۳ | ۴۲/۵۶ | ۱۸۰/۶۷ | بعد رهبری مدل توانمندسازی |

«بین وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی نیروی انسانی بر اساس بعد یادگیری مدل توانمندسازی منابع انسانی در سازمان دولتی مورد مطالعه تفاوت وجود دارد».
به منظور بررسی فرضیه مذکور از شاخص‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. تحلیل توصیفی داده‌های توانمندسازی کارکنان بر اساس بعد یادگیری مدل با اعمال وزن

$$1- H_0 = \mu_1 - \mu_2 = 0$$

$$2- H_0 = \mu_1 - \mu_2 \neq 0$$

آن در جدول ۵ ارایه شده است. لازم به ذکر است که بعد یادگیری مدل توانمندسازی شامل معیارهای مشارکت، خلاقیت و نوآوری و نتایج کلیدی عملکرد می‌باشد. از آنجا که معیار نتایج کلیدی عملکرد با ابزار پرسشنامه مورد بررسی قرار نگرفته، لذا از جمع بعد یادگیری خارج، و فقط با جمع امتیاز دو معیار مشارکت و خلاقیت و نوآوری، امتیاز بعد یادگیری (۳۵۰) محاسبه است.

جدول ۵. تحلیل توصیفی داده‌های توانمندی کارکنان سازمان مورد مطالعه بر اساس بعد یادگیری مدل توانمندسازی (با اعمال وزن معیارهای آن)

| فاصله تا مطلوب | امتیاز کل معیار | میانگین امتیاز ارزیابی شده | شاخص‌های آماری ابعاد توانمندی |
|----------------|-----------------|----------------------------|----------------------------------|
| ۱۵۳/۲۶ | ۳۵۰ | ۱۹۶/۷۴ | بعد یادگیری |

هم‌چنین در تحلیل استنباطی، از آزمون آماری t تک گروهی استفاده شده است. نقطه برش آزمون، حاصل جمع میانگین و انحراف معیار بعد یادگیری مدل توانمندسازی کارکنان است که نمرات بالای نقطه برش به عنوان وضعیت مطلوب و نمرات زیر نقطه برش به عنوان وضعیت موجود در نظر گرفته شده است. نتیجه‌ی آزمون نشان داد بین وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی نیروی انسانی مورد مطالعه بر اساس بعد یادگیری مدل توانمندسازی نیروی انسانی تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر، توانمندی کارکنان سازمان مورد مطالعه در بعد یادگیری مدل توانمندسازی منابع انسانی پایین‌تر از حد متوسط بوده است. بر این اساس فرضیه صفر^۱ رد و فرضیه مقابل^۲ آن مبنی بر وجود تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب توانمندی نیروی انسانی سازمان مورد مطالعه در بعد یادگیری مدل توانمندسازی منابع انسانی، پذیرفته می‌شود (جدول شماره ۶).

جدول ۶. مقایسه میانگین بعد یادگیری توانمندسازی منابع انسانی در سازمان مورد بررسی

| Sig | T | df | Test Value | انحراف معیار | میانگین | شاخص‌های آماری متغیر |
|-------|---------|-----|------------|--------------|---------|-----------------------------|
| ۰/۰۰۰ | -۱۳/۶۳۳ | ۱۸۵ | ۲۴۴/۳۳ | ۴۷/۵۹ | ۱۹۶/۷۴ | بعد یادگیری مدل توانمندسازی |

1- $H_0 = \mu_1 - \mu_2 = 0$

2- $H_0 = \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

بحث و نتیجه‌گیری

توانمندسازی نیروی انسانی نوعی سرمایه‌گذاری نیز می‌باشد که به کارکنان اجازه خود هدایتی، خود توسعه‌دهندگی و رشد را می‌دهد. توانمندسازی توصیه می‌کند که یک سازمان می‌تواند کارکنان را راضی کرده، آنچه را خود لازم دارد، به دست آورد و این رابطه می‌تواند متقابلاً مفید بوده و دو برنده داشته باشد. در این راستا پژوهش حاضر به مطالعه‌ی ابعاد و میزان توانمندسازی نیروی انسانی در یکی از سازمان‌های دولتی مورد مطالعه کشور پرداخته است.

یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که بین وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی نیروی انسانی مورد مطالعه بر اساس مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر، نمره‌ی توانمندی مدیران و کارکنان در هر یک از معیارها و ابعاد مدل فوق پایین‌تر از حد متوسط بوده است. نتیجه‌ی مذکور با نتایج تحقیق منفرد و زمانی (۱۳۸۴) که بیانگر وجود تفاوت معنی‌دار بین شاخص‌های وضعیت موجود و میزان اهمیت معیارهای بهسازی در سازمان‌های جهاد کشاورزی کشور است، که در واقع اهمیت برنامه‌های بهسازی و آموزش ضمن خدمت در این سازمان‌ها مورد توجه قرار نمی‌گیرد، همخوانی دارد؛ ولی با نتایج تحقیق زارعی متین و همکاران (۱۳۸۶) که نشان داد سطح توانمندسازی کارکنان جهاد کشاورزی استان قم، در تمامی ابعاد توانمندی بالاتر از میانگین است ناهمخوان می‌باشد.

هم‌چنین نتایج تحقیق انکومو (۱۹۸۷) و دلانی و همکاران (۱۹۸۹) نشان داد بین برنامه‌ریزی و فعالیت‌های منابع انسانی و کارایی تجاری و مالی رابطه وجود ندارد. در مقابل، یولریچ و همکاران (۱۹۸۴) به وجود رابطه‌ی مثبت معنی‌دار بین فعالیت‌های منابع انسانی خاص و پیامدهای تجاری دست یافته‌اند.

گرهارت و میل کوویچ (۱۹۹۲) و ایچنیوو اسکوی و همکاران (۱۹۹۵) نیز دریافتند بین برنامه‌های آموزشی و به‌کارگیری فعالیت‌های پیشرفته‌ی مدیریت منابع انسانی با کارایی مالی و تجاری بالا همبستگی مثبت وجود دارد (به نقل از کوهی و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۲۴۷). در این خصوص لاندی و رایت (۲۰۰۶) معتقدند سازمان‌ها به منظور پاسخگویی اثربخش در برابر مسایل و مشکلات پیچیده ناشی از شرایط عدم اطمینان و ریسک، به افزایش توانایی نیازمندند (ص ۳). هم‌چنین ابطحی و عابسی (۱۳۸۶) عوامل افزایش رقابت، اثرات فن‌آوری بر محیط‌کار، موفقیت برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع (TQM)، نیاز به کارکنان ماهر و ضرورت

انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را از دلایل توجه و پرداختن به مقوله‌ی توانمندسازی منابع انسانی دانسته‌اند (ص ۳۷).

به طور کلی نتایج این پژوهش روشن ساخت که سازمان مورد بررسی در حوزه‌ی توانمندسازی منابع انسانی، استراتژی مشخص و پایداری نداشته است. در تبیین و تفسیر نتایج بدست آمده می‌توان اظهار داشت که با توجه به مؤلفه‌های چارچوب نظری به کار گرفته شده در تحقیق حاضر نیاز است تا در محورهای آن در خصوص توانمندسازی نیروی انسانی بازنگری اساسی صورت پذیرد. مدیریت ارشد سازمان باید به توانمندسازی منابع انسانی اعتقاد و التزام داشته باشد، در این خصوص برنامه‌ای نظام‌مند طراحی و اجرا نماید و اجرای این برنامه را نه هزینه بلکه سرمایه‌گذاری تلقی کند. مدیریت سازمان باید دارای ثبات و استمرار باشد و در صورت جابجایی، ضمن اینکه شایستگی و سازمانی بودن افراد مهم است، آنان باید به برنامه‌ی استراتژیک سازمان پایبند باشند و از اعمال سلیقه‌های شخصی در اداره‌ی سازمان اجتناب نمایند. چرا که بی‌توجهی به این امر موجب دلسردی اعضا و روزمره‌گی سازمان خواهد شد. مطلوب است که مدیریت ارشد سازمان در جهت تعدیل رخدادهای برون سازمانی که در رفتار سازمانی اثرات ناخوشایندی دارند تلاش نماید و تا حد امکان مکانیسم‌هایی را برای کاهش آن در نظر بگیرد.

در راستای برنامه‌ی توانمندسازی منابع انسانی، لازم است فرایندهای توانمندسازی در سازمان مورد مطالعه اجرا شود. نیروی انسانی توانمند بدون داشتن اطلاعات و اختیارات لازم قادر به استفاده از توانایی‌ها و مهارت‌های خود نخواهند بود. و این مسئله موجبات نارضایتی و بی‌انگیزگی آنها را فراهم خواهد کرد. برای این منظور فرایندهای توانمندسازی نظیر تسهیم اطلاعات، تفویض اختیار، ایجاد و حمایت از تیم‌های خودگردان بجای تأکید بر سلسله مراتب سازمانی و ... باید در اجرای برنامه‌ی توانمندسازی مورد توجه باشد. در این صورت چرخش کار در سازمان روان‌تر خواهد بود و چون اختیارات تصمیم‌گیری به اعضای سازمان داده می‌شود، اعضای سازمان در برابر تصمیمات، احساس مسئولیت خواهند کرد و در جریان پیشبرد اهداف سازمان به صورت مستقیم و غیر مستقیم درگیر خواهند بود.

همچنین مواردی از قوانین و مقررات سازمانی که اجرای برنامه‌ی توانمندی را با مشکل مواجه می‌نماید باید اصلاح شود. با آنکه در اجرای برنامه‌ای جدید اراده و اعتقاد مدیریت سازمان مهم و اساسی است اما اگر برنامه سازمان از حمایت قانونی برخوردار نباشد ضمانت اجرایی نخواهد داشت. لذا لازم است برنامه‌های سازمانی از پشتوانه‌ی قانونی و مقرراتی برخوردار باشد که در غیر این صورت برنامه فقط روی کاغذ خواهد بود و اجرایی نخواهد شد.

همراه با تأکید بر مؤلفه‌های فوق، توجه و ساماندهی نظام آموزشی شرکت نیز اهمیت دارد. زیرا توانمندسازی با آموزش عجین است. بدون آموزش، توانمندی معنایی نخواهد داشت. آموزش در جهت توانمندسازی نیروی انسانی باید در ابعاد مختلف آن یعنی ابعاد جسمی، روحی و تخصصی مورد توجه قرار گیرد. مؤلفه‌ی مهم دیگری که در ضعف استراتژی‌های توانمندسازی در سازمان مورد مطالعه و تبیین یافته‌ها می‌توان اشاره داشت، نارسایی نظام انگیزش و پاداش شرکت، بوده است.

بر این اساس لازم است بعد انگیزش از برنامه‌ی توانمندسازی منابع انسانی سازمان اولاً به صورت متنوع و در واقع بر اساس نیازهای اعضای سازمان لحاظ شود. برخی از آنان نیاز به مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی دارند، برخی نیاز دارند که از ایده‌ها و نوآوری‌های آنان استقبال و تمجید شود، همچنین نیازهای مالی، نیاز به ارتقاء پست و ... باید به عنوان عوامل انگیزشی در برنامه‌ی توانمندسازی مورد توجه قرار گیرد. ثانیاً موارد انگیزشی به افراد و اعضای شایسته سازمان تعلق بگیرد. این اقدام از یک طرف رقابت را بین اعضای سازمان نهادینه خواهد نمود و از طرف دیگر افراد توانمند و شایسته دلسرد و نسبت به سازمان و امور آن بی‌تفاوت نخواهند شد.

مؤلفه‌ی تکمیل‌کننده و تأثیرگذار نهایی، ضعف و نارسایی نظام بازخورد به کارکنان سازمان مورد بررسی بوده است. بازخورد و اطلاع از چند و چون فعالیت‌های انجام شده لازمه‌ی هر اقدامی است. در این راستا از طریق ارزیابی برنامه‌ها، مکانیسم‌ها، نتایج و مجموعاً از طریق ارزیابی عملکرد، نقاط قوت و ضعف آشکار خواهد شد. برای دستیابی به اهداف تنظیم شده لازم است نقاط قوت تقویت

و نقاط ضعف اصلاح شود. البته به منظور کاهش ضایعات عملکردی و جلوگیری از انحراف از هدف اصلی در فرایند عملکرد، می‌توان از عناصری نظیر کنترل و نظارت بهره جست و به کمک آنها انحرافات، اصلاح و راهنمایی‌های لازم که در تدوین برنامه‌ی عملیاتی پیش‌بینی نشده و یا دور از ذهن بوده است، ارایه شود. در این صورت نتایج عملکرد به دست آمده ناشی از حداکثر ظرفیت سازمان تلقی خواهد شد؛ و با بهره‌گیری از نتایج ارزیابی عملکرد، و پیرو آن انجام اقدامات اصلاحی لازم، پویایی و چابکی در سازمان حاکم خواهد بود. البته این اقدام باید به طور مستمر و پیوسته جریان داشته باشد.

با توجه به اینکه نیروی انسانی توانمند به‌عنوان عامل بقا و تعالی سازمان‌ها شناخته شده است، اجتناب مدیران و رهبران سازمان از این مقوله زیان‌بار خواهد بود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود این مقوله‌ی مهم در سازمان مورد مطالعه نیز بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد و با التزام به تدوین برنامه‌ی توانمندسازی بر اساس شرایط سازمان و جدیت در اجرای آن، اجرای خط‌مشی‌ها و فرایندهای توانمندسازی (تسهیم اطلاعات، تفویض اختیار، ایجاد تیم‌های خودگردان و مستقل) و مشارکت دادن کارکنان در امور تصمیمات مربوطه، در جهت کاستن از فاصله‌ی سطح توانمندی نیروی انسانی سازمان با وضعیت مطلوب تلاش شود. لذا پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی مسأله‌ی طراحی استراتژی توانمندسازی متناسب با برنامه‌ی راهبردی مدیریت منابع انسانی و برنامه‌ی راهبردی کل سازمان در اولویت قرار گیرد.

منابع

- ابطحی، حسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶). *توانمندسازی کارکنان*. کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- اسکات، سینتیا و دنیس، تی جیف، (۱۳۷۵). *توانمندسازی* (چاپ اول). ترجمه‌ی مرتضی محقق. تهران: سازمان بهره‌وری - بصیر.
- اسکات، سینتیا و دنیس، ژافه (۱۳۷۹). *تواناسازی کارکنان*. ترجمه‌ی مهدی ایران‌نژاد پاریزی. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

- بلائیچارد، کن، جان کارلوس و آلن راندولف (۱۳۷۹). *سه کلید توان افزایی*. ترجمه ی فضل اله امینی. تهران: فرا.
- بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران (۱۳۸۷). *توانمندسازی منابع انسانی* (چاپ اول). اصفهان: اندیشه گستر.
- داوری، علی و رضایی، حمید رضا (۱۳۸۱). *توانمندسازی کارکنان. نشریه صنعت خودرو*. شماره ۶۰.
- دلگشایی، بهرام؛ طیبی، جمال الدین و پهلوان، پریسا (۱۳۸۶). ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان ایران. *مجله پژوهش در پزشکی*، دوره ۳۱، شماره ۴، صص ۳۱۷-۳۲۵.
- رابینز، استفن پی (۱۳۸۳). *مبانی رفتار سازمانی*. ترجمه ی علی پارسائیان و محمد اعرابی. (جلد اول / چاپ ششم). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- زارعی متین، حسن؛ محمدی الیاسی، قنبر و صنعتی، زینب (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین آموزش های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان قم. *فرهنگ مدیریت*، سال پنجم، شماره ۱۶، صص ۸۷-۱۱۶.
- عبداللهی، بیژن (۱۳۸۴). *توانمندسازی روانشناختی کارکنان؛ ابعاد و اعتبارسنجی بر اساس مدل معادلات ساختاری. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، شماره های ۳۵ و ۳۶، صص ۳۷-۶۳.
- عبداللهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۶). *توانمندسازی کارکنان* (چاپ دوم). تهران: ویرایش.
- فرهنگی، علی اکبر و اسکندری، مجتبی (۱۳۸۲). معرفی توانمندسازی در مدیریت و الگوهای آن. *فصلنامه مطالعات مدیریت*، شماره ۳۹ و ۴۰، صص ۹۹-۱۲۱.
- محمد، محمدی (۱۳۸۰). *توانمندسازی نیروی انسانی. مجله مطالعات مدیریت*، شماره ۳۱ و ۳۲، صص ۲۱۱-۲۳۲.

منفرد، نوذر و زمانی، غلام‌حسین (۱۳۸۴). ارزیابی برنامه‌های بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های جهاد کشاورزی. *مجله علوم کشاورزی و منابع طبیعی*، سال دوازدهم، شماره ششم.

نصیرپور، حسن (۱۳۸۴). *طراحی الگوی توسعه بیمارستان‌های سازمان تأمین اجتماعی ایران*. پایان نامه دکتری مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

وین ک، هوی و سیسل ج، میسکل (۱۳۸۲). *مدیریت آموزشی* (تئوری، تحقیق و عمل / چاپ چهارم)، ترجمه‌ی میر محمد سیدعباس زاده، انتشارات دانشگاه ارومیه. هداوند، سعید و صادقان، شهره (۱۳۸۶). سازه‌های اثربخش در توان‌افزایی کارکنان. *تدبیر*، سال هیجدهم، شماره ۱۸۰.

Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1995). Empowering service Employees. *Sloan management*, 36, 81-95.

Bogler, R. & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teacher organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). The Empowerment Process; Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-483.

Chang, Li-Chun. Shih, Chia-Hui., & Lin, Shu-Man. (2009). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47 (4), 427-433.

Dee, Jay. R., & Duemer, L. (2001). Structural and psychological antecedents of teacher Empowerment. university of Massachusetts.

Honold, L. (1997). A reviwie of the literature on employee empowerment. *Empowerment in organization*, 5 (4), 202-212.

Kouhy, R., Vedd, R., Yoshikawa, T., & Innes, J. (2009). Human resource policies, management accounting and organizational performance. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 13 (3), 245-263.

- Kaya, N. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (12), 2074-90.
- Liao, Y. (2006). Human resource management control system and firm performance: a contingency model of corporate control. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (4), 716-33.
- Lundy, A., & Wright, M. L. (2006). Generating Self-organization Capacity; leadership practices and Training Needs in Non-profits. *Journal of Extension*, 44 (6).
- Morley, L. (1995). Theorizing empowerment in the UK public services. *Empowerment in Organizations*, 3 (3), 35-41.
- Rinehart, J. S., & Short, P. M. (1993). Job satisfaction and empowerment among teacher leaders, reading recovery teachers and classroom teachers. Paper presented at the annual meeting of the American education research Association Atlanta GA.
- Roy, R. (2006). Situational Leadership and Empowerment. Available at: <http://www.qcon.in>.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace; dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Somech, A. (2005). Teachers' Personal and Team Empowerment and Their Relations to Organizational Outcomes: Contradictory or Compatible Constructs? *Educational Administration Quarterly*, 41, 237-266.
- Savery, L. K., & Luks, J. A. (2001). The Relationship Between Empowerment, Job Satisfaction And Reported Stress Levels Some Australian Evidens. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (3), 97-104.
- Selvarajan, T. T., Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Mac Curtain S., & Liu, W. (2007). The role of human capital philosophy in promoting firm innovativeness and performance: test of causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (8), 1456-70.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment; an Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Whetten, D. A., & Cameron, k. s. (1998). *Developing management skills*. New York: Addison-Wesley, Wheelan.