

## مدیریت توانمند سازی کارکنان

سید حبیب‌اله شاهرکنی

### توانمندسازی چیست؟

توانمندسازی به فرایندی گفته می‌شود که از طریق آن، مدیران به دیگر کارکنان کمک می‌کنند تا قدرت لازم را برای تصمیم‌گیری در امور مربوط به خوردشان و کارشان بدست آورند. بعبارت دیگر، توانمندسازی عبارتست از پرورش کارکنان به گونه‌ای که کمتر به مدیر متکی باشند. توانمندسازی به کارکنان می‌گوید که شما برای اقدام آزادی عمل دارید و در قبال نتایجی که بدست می‌آید مسئول هستید. یعنی کارکنان، مسئولیت تصمیمات و اقدامات خود را بر عهده دارند.

در توانمندسازی، کارکنان (بدون دخالت بی جا) آزاد گذاشته می‌شوند تا بتوانند هر مشکلی را حل کنند و عقاید خود را در مورد بهبود کارها به کار گیرند. در نتیجه، آنها فرا می‌گیرند چگونه خلاقیت خود را مورد استفاده قرار دهند و نوآوری کنند و در قبال فعالیت‌های خود مسئولیت بپذیرند. توانمندسازی به معنای اعطای قدرت به کارکنان نیست (چون آنها از طریق دانش، مهارت و انگیزش خود این قدرت را دارند) بلکه به معنی آزاد کردن این قدرت است. توانمندسازی بر این دیدگاه استوار است که قدرت را میان کلمه افراد که در ساختار مسطح و بیشتر به صورت رفاقتی فعالیت دارند تقسیم کند.

بدین ترتیب، توانمندسازی، ارج‌گذاری به سهمی است که هر یک از افراد می‌توانند در انجام امور داشته باشند تا بدین نحو ظرفیت‌های بالقوه خود را که بطور کامل مورد استفاده قرار نگرفته‌اند، در اختیار سازمان بگذارند.

توانمندسازی، در حقیقت به معنی ایجاد و افزایش احترام به شخص در محیط کار است. افرادی که اجازه یافته‌اند تا نسبت به خود احساس خوبی داشته باشند و از این طریق وقت بیشتری را صرف کار خود کنند و از سلامت روحی و جسمی بیشتری برخوردار گردند.

### ویژگی‌های سازمان توانمند

ویژگی‌های یک سازمان توانمند را می‌توان به قرار زیر صورت بندی کرد:

۱. در سازمان توانمند وضوح هدف وجود دارد، بدین معنی که رسالت شرکت برای کارکنان تبیین شده است و هر یک از کارکنان می‌دانند که برای دستیابی به هدف، چه وظایف و مسئولیت‌هایی بر عهده دارد و در کدامین جایگاه می‌تواند فعالیت داشته باشد و سازمان از وی چه انتظاری دارد.

۲. ارتباطات بنحو مطلوبی سازماندهی شده است بطوری که همه کارکنان از آنچه که در شرکت می‌گذرد مطلع هستند و می‌دانند نسبت به هر یک از همکاران چه وظیفه‌ای را بر عهده دارند و با مسئولین و مشتریان سازمان به چه نحو می‌توانند ارتباط برقرار کنند تا بصورت سازنده‌ای مسئولیت‌های محوله را به انجام رسانند.

آنها از دلایل ارجاع کارها به خود اطلاع دارند و می‌دانند چرا بعضی از امور به آنها محول می‌شود.

۳. محیط سالم سازمان موجب می‌شود که بوروکراسی و مقررات پیچیده مانع از انجام به موقع کارها نشوند و این انتظار از افراد وجود نداشته باشد تا بطور همزمان کارهای متعدد را انجام دهند.

در این محیط زمینه رشد، یادگیری و ارتقای شغلی برای افراد فراهم می‌شود و سعی می‌گردد از طریق رفتار منصفانه، روحیه کارکنان تقویت شود.

۴. در سازمان توانمند تلاش می‌شود تا از طریق اعتماد و احترام به افراد و استقبال از تفاوت‌های فردی و گوناگونی بینش آنان، ارزشمندی کارکنان همواره مورد توجه باشد.

۵. قدردانی از کارکنان یکی از ویژگی‌های عمده این نوع سازمان‌ها می‌باشد بنحوی که از طریق پاداش مناسب به تلاش‌های فردی، عنایت لازم به فعالیت‌های مثبت و اهمیت قایل شدن برای تمام کارهایی که افراد در جهت موفقیت سازمان انجام می‌دهند، امکان این قدردانی فراهم می‌گردد.

۶. در سازمان‌های توانمند برای کارگروهی اهمیت خاصی قایل هستند و افراد ضمن کمک به یکدیگر، در حل مشکلات پیچیده تشریک مساعی دارند. آنها نسبت به همکاران محبت می‌ورزند

و منافع جمعی را بر منافع شخصی ترجیح می دهند. در این سازمان‌ها، کارکنان بعد از تبادل نظر با یکدیگر، تصمیمات را اتخاذ می کنند و زمینه بوجود آمدن ابداعات گروهی را تسهیل می نمایند.

در مدیریت مشارکتی که بر مبنای فعالیت‌های گروهی است، تقسیم مسئولیت وجود دارد ولی برای انجام کارها از کمک سایر افراد هم استفاده می شود و آنها را در ترسیم اهداف سهیم می سازند و برای بهتر انجام دادن فعالیت‌ها ارتباط و بحث مستمر بین کارکنان را تشویق می نمایند.

۷. در سازمان‌های توانمند، مکانیزمهای آموزشی زیر جهت ارتقاء دانش و مهارت افراد بکار گرفته می شوند:

● آموزش گروهی، برای گسترش توانایی و کمک به افراد در آگاهی از کارهای یکدیگر

در سازمان‌های توانمند برای کار گروهی اهمیت خاصی قایل هستند و افراد ضمن کمک به یکدیگر، در حل مشکلات پیچیده تشویق مساعی دارند. آنها نسبت به همکاران محبت می ورزند و منافع جمعی را بر منافع شخصی ترجیح می دهند.

● چرخش کار در قسمت‌های دیگر شرکت، جهت توسعه مهارت‌ها و دیدگاه‌ها

● شرکت افراد در گروه‌های حل مشکلات، جهت کمک به بهبود سازمان، ارتقاء کیفیت و معرفی محصولات و خدمات جدید.

● استفاده از تفویض اختیار و غنی سازی شغلی، برای ایجاد مسئولیت بیشتر در کار و محول نمودن وظایف به افراد جهت گسترش ایفای نقش آنها.

۸. در سازمان توانمند، مدیر ویژگی‌های زیر را از خود بروز می دهد:

\* او در راس هرم سازمانی نیست بلکه در مرکز ارتباط دایره‌ای شکل قرار دارد تا امکان دسترسی تمام کارکنان را به خود فراهم سازد.

\* او به عنوان یک دستوردهنده صرف عمل نمی کند بلکه تلاش می نماید تا کارکنان خود را طوری پرورش دهد تا بتوانند قدرت تصمیم‌گیری و اقدام را داشته باشند و بدین نحو بر اعمال خود مدیریت اعمال کنند.

\* وقتی مشاهده می کند که یک یا چند نفر از کارکنانش به کمک

احتیاج دارند به یاری آنها می شتابد.

\* او سعی نمی کند راه‌حل‌های خود را به کارکنانش تحمیل نماید بلکه از طریق پرسش در مورد مشکلات و مسایل زمینه ایجاد تفکر مشترک را فراهم می سازد.

\* وی خطرپذیری و تجربه‌گرایی را در کارکنان تشویق می کند و اشتباهاتی را که کارکنان مرتکب می شوند بمنزله کلاسی برای آموزش در نظر می گیرد.

\* او از طریق تبیین ارزش‌ها، امید و آرزوها، چشم‌انداز مشترکی را در برابر کارکنان تداعی می نماید.

\* وی سخاوتمندانه اطلاعات لازم را به کارکنان ارائه می نماید و امکان مشارکت کارکنان را در حل مسایل و مشکلات شرکت فراهم می سازد.

\* تنوع در تفکرات، روش‌ها و رفتار کارکنان مورد پشتیبانی او قرار می گیرد.

\* او در جستجوی راه‌هایی است که پیشرفت کارکنان را تسهیل نماید.

\* وی با ارائه بازخور مثبت، افراد را در فراگیری و پیشرفت ترغیب می نماید.

او از بحث‌های آزاد و اظهار نظرهای متفاوت افراد حمایت می کند و برای آموزش اهمیت زیادی قایل است.

۹. یک کارمند در سازمان توانمند ویژگی‌های زیر را داراست:

● در قبال کارهایی که به عهده او گذاشته میشود احساس مسئولیت می کند.

● وقتی مشکلی بوجود می آید، به جای مقصر دانستن دیگران، در جستجوی راه حل مشکلات است.

● او سعی می کند برای انجام بهتر کار، راه‌های مناسب تری جستجو و پیشنهاد نماید

● از پیش داوری خودداری می کند و پیش فرض‌های قالبی را مورد تردید و پرسش قرار می دهد.

۱۰. در یک سازمان توانمند روابط به گونه‌ای شکل گرفته است تا بر اثر آن:

۱۰. در یک سازمان توانمند روابط به گونه‌ای شکل گرفته است تا بر اثر آن:

\* همه کارکنان به مشارکت در حل مشکلات و اقدامات دسته جمعی متعهد باشند.

\* بین افراد اطمینان و احترام متقابل برقرار باشد.

\* تصمیم‌گیری بنحوی باشد که همه کارکنان را درگیر خود سازد.

\* در جوابگویی و دریافت پاداش‌ها و تویخ‌ها مشارکت وجود داشته باشد.

\* افراد برای یکدیگر مفید باشند.

\* افراد از رد و بدل کردن اطلاعات خودداری نکنند.

\* آموزش و یادگیری یکی از دل مشغولی‌های مهم ارتباط بین افراد باشد.

۱۱. ساختار سازمانی یک سازمان توانمند مشخصات زیر را دارد:

\* ارزش‌های مشترک و اهداف سازمان برای تمام کارکنان تبیین و تفهیم شده است.

\* در سازمان برای منابع انسانی اهمیت فوق‌العاده قایل هستند و به توسعه عملکرد افراد از لحاظ فیزیکی، فکری و احساسی می‌پردازند.

\* مهارت‌های افراد به صورت چندگانه و چند منظوره پرورش می‌یابند بطوری که آنها توانا باشند تا نیازهای بلندمدت سازمان را تامین نمایند.

\* اطلاعات مورد نیاز افراد در خصوص چشم‌انداز، خط‌مشی و مسیر حرکت سازمان در اختیار آنها قرار می‌گیرد.

\* به افراد اجازه داده می‌شود تا با اعمال مدیریت بر خویش، راه‌های پیشرفت خود را کاوش نمایند.

\* سازمان برای مشتریان اهمیت قایل است و رضایت و پاسخگویی به آنها را خواستار است.

### روش‌های توانمند سازی

مدیران سنتی همواره در حال دستور دادن و کنترل کارکنان بوده‌اند، اما در محیط توانمندسازی، مدیریت بایستی از چارچوب ذهنی فرماندهی و کنترل خارج شده و به محیط حمایتی و مبتنی بر حس مسئولیت گام گذارد تا بدینوسیله کارکنان فرصت داشته باشند بنحو مطلوب همکاری کنند.

برخی از روش‌هایی را که مدیریت جدید می‌تواند برای توانمندسازی کارکنان بکار گیرد، به قرار زیرند:

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

دوم - توزیع همگانی اطلاعات: مدیر جدید تمام اطلاعات سازمان را در اختیار کارکنان قرار دهد و از پنهان کردن اطلاعات پرهیز نماید. نتایج عجیب و باور نکردنی را می‌توان فقط با دادن

اطلاعات به افراد برای انجام کارشان و همچنین اعطای آزادی به آنها برای بکار بردن اطلاعات بدست آورد. اشتراک در اطلاعات، به هر یک از کارکنان می‌فهماند که نسبت به او اعتماد وجود دارد و هدف این است که از دانش و استعداد او استفاده شود.

افراد اگر تمام اطلاعات مدیریت در اختیارشان باشد، همان احساسی را پیدا می‌کنند که مالکان دارند. مالکان کسانی هستند که خود را مسئول می‌دانند تا همه چیز در شرکت درست باشد، زیرا اطلاعاتی در اختیار دارند که موجب می‌شود تصویر کاملتری از شرکت داشته باشند. هنگامی که افراد احساسی مانند مالکان داشته باشند مانند مالکان هم عمل خواهند کرد.

سوم - مشارکت در تصمیم‌گیری: شرکت دادن کارکنان در هنگام تصمیم‌گیری پیرامون موضوعات پیچیده، موجب می‌شود تا با بکارگیری ذهن خلاقه آنان در حل مشکل، زمینه بروز استعدادها و ارائه روش‌های مبتکرانه فراهم شود.

چهارم - تفویض اختیار: وقتی افراد از اختیار کافی برخوردار بودند با قدرت اراده و توان فوق‌العاده به تصمیم‌گیری و اقدام می‌پردازند و آنچه را که صحیح می‌دانند انجام می‌دهند و بدین نحو خود اتکایی در آنها تقویت می‌گردد.

پنجم - اعتماد به کارکنان: انسان‌ها مانند منابعی هستند که کاملاً مورد بهره‌برداری قرار نگرفته‌اند. هنگامی که آنها متوجه شدند که مدیرشان به آنها اعتماد دارد و می‌خواهد از افکار و توانایی‌هایشان استفاده کند، احساس مسئولیت در آنها موجب تحرک می‌شود، چنانکه گویی آن‌ها منتظر فرصتی بوده‌اند تا سازمان را از آن خودشان بدانند و خود را با تمام وجود وقف آن سازند. ششم - توجه به علایق افراد: یکی از موارد مهم و جالب در امر توانمندسازی این است که به کارکنان فرصت داده شود در زمینه‌های مورد علاقه خود که قبلاً امکان اکتشاف و بهره‌برداری نداشته‌اند، مشغول بکار شوند. این امر موجب می‌شود تا احساس بیگانگی و تنفر از کار در افراد بوجو - نیاید.

هفتم - درگیر کردن افراد در تعیین اهداف: فرآیند توانمندسازی به این نکته تکیه می‌گذارد که مردم باید در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته و قبول مسئولیت کنند. بنابراین اگر مدیر رأساً اهدافی را تعیین کرده و به آنها ارئه دهد و بگوید که آنها را به انجام برسانند، هدف خود را از پایه و اساس متزلزل می‌سازد. چیزی که باید انجام گیرد درگیر کردن افراد در نوشتن اهداف خودشان است.

اگر افراد احساس کنند که اهداف به خودشان تعلق دارد، در جهت تحقق آنها تلاش خواهند کرد.

جلوگیری می‌گردد.

دوازده - بلوغ: کارکنان معمولاً مدیر را در نقش پدر و خود را در نقش فرزند می‌بینند و این امر موجب می‌شود که آنها از بلوغ کافی برخوردار نگردند. مدیر باید روشی را دنبال کند که در نتیجه آن کارکنان بلوغ خود را نشان دهند و بجای ایفای نقش فرزند، نقش والد را بر عهده گیرند.

سیزدهم - پرسش راه حل: وقتی کارکنان مشکلی را با مدیر در میان می‌گذارند، مدیر باید راه حل را از آنها سؤال کند و بگوید که «به نظر شما چه راه حلی برای مشکل وجود دارد؟» بکار بردن این تدبیر موجب می‌شود تا کارکنان برای حل مشکلاتشان به مدیر متکی نباشند و در زمانی که مدیر حضور ندارد برای مشکلاتی که بوجود می‌آید خود راه مناسب را پیدا کنند.

چهاردهم - مشارکت در برنامه‌ریزی: وقتی کارکنان در برنامه‌ریزی درگیر باشند اهداف و برنامه‌ها را بهتر درک می‌کنند و چون خود در تدوین برنامه‌ها مشارکت داشته‌اند طبیعتاً در اجرای مؤثر آنها احساس تعهد بیشتری خواهند کرد.

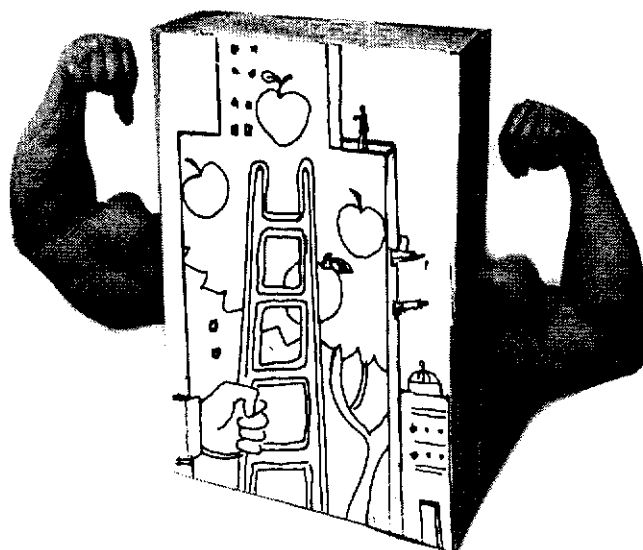
پانزدهم - برقراری ارتباط: مدیر باید سعی کند که از طرق مختلف با کارکنانش ارتباط برقرار کند و از این طریق به تقویت روند توانمندسازی بپردازد. چون بدون داشتن ارتباط صحیح اصولاً امکان توانمندسازی وجود ندارد.

شانزدهم - در دسترس بودن: مدیر باید مطمئن باشد که در دسترس و قابل مشاهده است. صحیح نیست او در اتاقش را ببندد و بگوید «بروید و کارتان را انجام دهید». اگر این کار را بکند، کارکنان شانه‌ها را بالا می‌اندازند و کار خود را بهمان نحو که قبلاً انجام می‌دادند، ادامه می‌دهند. او باید اطمینان حاصل کند که دفترش همیشه باز است و مرتباً برای صحبت کردن با افراد در مورد کار آنها، نظرات، خواست‌ها و نارضاایتی‌هایشان به سراغشان می‌رود.

هفدهم - تأیید: کارکنان باید احساس کنند که مورد تایید مدیرشان هستند، چون از این طریق احساس امنیت بیشتری می‌کنند و اعتماد به نفس آنها تقویت می‌شود. برای این منظور مدیر باید:

- به کارکنان احترام بگذارد.

- در برآوردن نیازهای شخصی آنان انعطاف‌پذیری داشته باشد.  
- افراد را برای پیشرفت و کسب مهارت‌های جدید مورد تشویق قرار دهد.  
- نظارت: نظارت سلسله مراتبی موجب فاصله‌گذاری بین مدیر و کارکنان می‌شود. در این حالت کارکنان



هشتم - فرصت مسئولیت‌پذیری: باید به کارکنان فرصت داد بعضی از کارهایی را که مایل به انجام آن هستند، انجام دهند. اگر یک نفر به دنبال مسئولیت‌پذیری بیشتر است می‌توان این مسئولیت را به وی واگذار کرد و چنانچه شخصی یک استعداد پنهانی را آشکار می‌سازد، می‌توان به او فرصت داد تا توانایی خود را در آن مورد بکار گیرد. مدیر توانمندساز، کسی است که انتظارات زیادی از کارکنان دارد و مسئولیت آن‌ها را بتدریج افزایش می‌دهد.

نهم - رویارویی با اشتباه: باید توجه داشت که افراد در هنگام کار مسلماً به انجام پاره‌ای از اشتباهات نیز مبادرت خواهند کرد که مدیر توانمندساز می‌تواند از این اشتباهات به عنوان فرصتی برای آموزش و یادگیری استفاده کند. باید به کارکنان نشان داد که اگر مرتکب اشتباهی شوند، مثل یک پتک بر سرشان فرود نخواهد آمد. این رفتار موجب می‌شود تا کارکنان از ریسک کردن و اشتباه کردن نهراسند و با پایداری به رفع اشتباهات بپردازند.

دهم - قدردانی از کارکنان: مدیر باید اطمینان حاصل کند که از کارهایی که کارکنان به درستی انجام می‌دهند، قدردانی می‌کند. چون وقتی یک کار درست مورد قدردانی قرار می‌گیرد شخص برای دریافت مجدد پاداش قدردانی سعی می‌کند به تکرار کارهای صحیح بپردازد.

یازدهم - وضوح توقعات: وقتی کارکنان بدانند که چه توقعی از آنها انتظار می‌رود و اختیار انجام چه نوع کارهایی را دارند و میزان مسئولیتشان به چه میزان است دچار ابهام در فعالیت نمی‌شوند و از اشتباه و مشکلاتی که بر اثر ابهام بوجود می‌آید

مدیر را نه در کنار بلکه در مقابل خود می‌بینند. برای از بین بردن این حالت باید نظارت سلسله مراتبی تغییر یابد و مدیر به افراد کمک نماید تا خود را مانند مالک احساس کنند و به خود مدیریتی و نظارت بر اعمال خود بپردازند.

نوزدهم - تخصیص بودجه: وقتی کارکنان ایده‌ها و طرح‌هایی ارائه می‌کنند که امکان اجرا دارند لازم است مدیر بودجه‌ای در اختیار آنان قرار دهد تا بتوانند عقاید و اندیشه‌های خود را پیرامون بهبود ارائه خدمات مورد اجرا بگذارند. این امر مسووب می‌شود که ابتکارات و خلاقیت‌ها با اطر عدم وجود بودجه تباہ نشوند.

بیستم - تغییر در پیش: مدیران برای آنکه بتوانند به یک مدیر توانمندساز تبدیل شوند در مرحله نخست می‌بایست از نگرش‌های سنتی نسبت به کارکنان دست بردارند و تحول عمیقی در تفکرات خود بوجود آورند تا بدین وسیله به ایفای نقش جدید خود بپردازند.

این نکات بیستگانه اگر مورد استفاده مدیران قرار گیرند تا حد زیادی می‌توانند امکان توانمندسازی کارکنان را فراهم سازند. البته به شرط آنکه بر موانع راه بتوانند فائق آیند.

### موانع توانمندسازی

بعضی از مواردی که می‌توانند مانع توانمندسازی کارکنان شوند، بقرار زیرند:

۱ - تأکید بر کنترل و دادن دستورات و دستورالعمل‌های دست و پاگیر بطوریکه استعدادهای کارکنان را زایل سازد.

مدیرانی که می‌خواهند بر همه چیز کنترل داشته باشند و هرگز قبول نمی‌کنند که مرتکب اشتباه شده‌اند، موجب می‌شوند که زیردستان در عوض انجام کار، اثراتی همچون اهمیت ندادن، عدم همکاری و صرفاً خوش خدمتی به رئیس را پذیرا شوند.

بسیاری از محیط‌های کاری، تقلیل ارزش کاری داشته‌اند زیرا کارکنان بجای اینکه در چگونگی انجام بهتر کار تفحص نمایند، بیشتر وقت خود را صرف تلاش برای برآوردن درخواست‌های مدیر کرده‌اند.

اثر دیگری که این نوع رفتار مدیریتی بر جای می‌گذارد، این است که کارکنان هیچگاه، پیشقدم نخواهند بود و قبل از هر چیز سعی خواهند کرد که همه اقدامات را با مدیر در میان بگذارند و طبیعتاً وقتی موضوعی باید توسط رده‌های بالاتر کنترل شود، کارها به کندی صورت خواهد پذیرفت.

۲ - ترس از دست دادن قدرت، عامل دیگری است که مدیران را

از توانمندسازی کارکنان باز می‌دارد. بعضی از مدیران تصور می‌کنند که با آزاد گذاشتن افراد و دادن اختیارات به آنها قدرت و اختیارشان از بین می‌رود. به نظر این مدیران، اگر افراد متوجه شوند که بدون آنها هم می‌توانند کارهایشان را بخوبی انجام دهند و مسئولیت‌های خودشان را خودشان بر عهده بگیرند، دیگر نیازی به آنها نخواهند داشت و کار خود را از دست خواهند داد. افرادی که بیشتر از وظایفشان کار می‌کنند و از خود ابتکار و خلاقیت نشان می‌دهند، برای این مدیران، تهدیدآمیز و خطرناک جلوه می‌کنند، لذا همواره دزد صدمه محدود کردن آنها برمی‌آیند.

۳ - مقصر دانستن، روحیه نوآوری را از میان می‌برد. زیرا افراد در حالیکه سرگرم مراقبت از خودشان هستند (که اشتباه نکنند) نمی‌توانند ابتکار و نوآوری داشته باشند.

مجاز بودن به ریسک‌پذیری، اشتباه کردن و معارضه با روش‌های سنتی کار، توانایی انسان را در یادگیری و استفاده از استعدادهایش افزایش می‌دهد. اما وقتی افراد به خاطر اشتباهاتشان مقصر شناخته شوند، محتاط و مراقب رفتارشان می‌گردند و از نوجویی فاصله می‌گیرند و در صورتی که اشتباهی را مرتکب شدند روی آن سرپوش می‌گذارند در حالی که از آشکار شدن اشتباه‌ها خیلی چیزها می‌توان آموخت.

۴ - عدم احساس ایمنی، یکی دیگر از عواملی است که از توانمندسازی جلوگیری می‌کند. زیرا کسی که احساس ایمنی نمی‌کند نمی‌تواند تمام استعدادهایش را بکار گیرد.

۵ - در صورتی که افراد اختیار و آزادی انجام کار با بیشترین اثربخشی را نداشته باشند و احترام فردی آنها همواره مورد تعرض قرار گیرد، سازمان با افزایش معضلاتی چون فشار کاری، بیماری، غیبت، کاهش روحیه و افت بهره‌وری روبرو خواهد بود.

### منابع

- ۱- کنت بلانچارد، جان کارلوس و آلن راندولف، مدیریت توانمندسازی کارکنان، مهدی ایران نژادپاریزی، نشر مدیران، ۱۳۷۸
- ۲- سینتیادی اسکلات و دنیس تی جیف، توانمندسازی، مرتضی محق، انتشارات سازمان بهر موری - بصیر، ۱۳۷۵
- ۳- گراهام ویلکاکس و استیو موریس، فن‌توانمندسازی، بدری نیک فطرت و همایون صمدی، نشر یساولی، ۱۳۷۹
- ۴- جان آر. شومرهورن، جیمز جی. هانت و ریچاردان. از بورن، مدیریت رفتار سازمانی، مهدی ایران نژادپاریزی، محمدعلی بابایی زکلیکی و محمدعلی سبحان الهی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۷۸