

بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر توانمند سازی کارکنان ناجا

پذیرش مقاله: ۹۱/۴/۱۱

دریافت مقاله: ۹۰/۱۰/۱۱

علی محمد اخوان^۱، مسلم جمشیدی^۲، مهدیه السادات یزدی خواه^۳

چکیده

یکی از ابزارهای مؤثر در افزایش بهره وری کارکنان و بالا بردن موفقیت آنان در راستای اهداف سازمان توانمند سازی آنان است؛ چرا که یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی که باعث علاقمندی بیشتر افراد به سازمان خود گردیده و به دنبال آن عشق، علاقه و وفاداری کارکنان به سازمان را بیشتر می نماید، توانمند سازی است. به طوریکه منابع انسانی، به عنوان مهم ترین عامل بقا و حیات سازمان و از طرفی مهم ترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان به شمار می رود. سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی دارای هدف و ساختار آگاهانه بوده که با بهره گیری از مهارت های مدیریتی و استفاده از دانش و سایر منابع سازمانی در جهت برانگیختن انگیزه و توانایی های کارکنان در جهت توانمند سازی آنان فعال بوده که از ضروریات آن می باشد. این مقاله به روش توصیفی و کتابخانه ای به بررسی موضوع توانمند سازی کارکنان و علل و عوامل آنها پرداخته که سعی شده ضمن بیان و استفاده از نظرات دیگران، بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر توانمند سازی کارکنان ناجا را با توجه به ساختار آن بررسی نماید.

سازمان باید همواره به دنبال کشف استعدادها و مهارت های کارکنان باشد و این اصل که باید به آنان فرصت داد تا توانایی هایشان را بروز دهند، تسری یابد و با اجرای فرآیند توانمند سازی و استمرار آموزش کارکنان، می توان به آسانی به اهداف سازمان دست یافت. نیروی انسانی یکی از مهم ترین دارایی های هر سازمان بوده که در حفظ حیات سازمان تأثیر به سزایی دارد؛ به گونه ای که موجب توانمندی سازمان شده و در رسیدن به اهداف سازمان تأثیر گذار است.

کلید واژه ها

توانمند سازی / کارکنان / سازمان / نیروی انتظامی

۱- مدرس دانشگاه علوم انتظامی

۲- مدرس دانشگاه علوم انتظامی

۳- مدرس دانشگاه علوم انتظامی

مقدمه

فرد یکی از مهم‌ترین عوامل در تغییرات وسیع سازمانی است. در این زمینه برتری، از آن سازمان‌هایی است که حاضر به، خطرکردن هستند و تصمیم‌گیری را به پایین‌ترین سطح سازمانی ممکن، ارجاع می‌دهند. این پارادایم جدید بر مبنای قدرت بخشیدن به فرد بنا شده است. سازمان‌ها به گونه‌ای طراحی شده‌اند تا از انرژی و توانایی افراد برای انجام کار و تحقق هدف‌های خود استفاده کنند (اورعی یزدانی، ۱۳۸۱: ۷). طبیعی است اگر مدیران بتوانند توانمندی کارکنان سازمان را افزایش دهند، موجب توسعه و بهبود کارسازمان شده‌اند؛ بنابراین از آنجا که انسان محور تحولات سازمانی است، برای دستیابی به رشد و بالندگی قابل قبول سازمانی، باید به توانمندسازی منابع انسانی پرداخت، آنها را از درون رشد داد و به گونه‌ای خودکار پرورش داد. منابع انسانی یا به عبارت بهتر سرمایه‌های انسانی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در رشد و پیشرفت یک سازمان به شمار می‌روند. «بنابر ارزیابی بانک جهانی در ۱۹۲ کشور، سرمایه فیزیکی به طور متوسط ۱۶ درصد، سرمایه طبیعی ۲۰ درصد و سرمایه انسانی ۶۴ درصد ثروت یک کشور را تشکیل می‌دهد و سرمایه منابع انسانی، در کشورهایی با درآمد بالاتر، بارزتر است. در کشورهایی مانند ژاپن، آلمان و سوئیس [سرمایه انسانی] ۸۰ درصد کل ثروت ملی را تشکیل می‌دهد» (جزینی، ۱۳۸۷: ۱۱). نظرسنجی از مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ و موفقی که مجله معروف فورچون آنها را فهرست می‌کند، نشان می‌دهد که بزرگ‌ترین دلیل شکست یا ناکامی مدیران از دیدگاه این مقامات، نداشتن مهارت‌های لازم در زمینه روابط انسانی است (درخشانی، ۱۳۸۸: ۷).

پژوهش‌های پیمایشی انجام شده نیز نشان می‌دهد، منابع انسانی بالاترین اهمیت را در سازمان‌ها دارد. مدیران با بهره‌گیری از مهارت‌های مدیریتی و با استفاده از دانش و سایر منابع سازمانی قادر به برانگیختن انگیزه و توانایی‌های بالقوه کارکنان

در جهت نیل به اهداف سازمانی خواهند بود. برای بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان نیز نمی‌توان به یک یا چند عامل اشاره کرد و بقیه عوامل را نادیده گرفت. عوامل زیادی در این موضوع ممکن است دخیل باشند که لازم است تا در یک بررسی کلی از تمامی جهات مورد ارزیابی دقیق قرار گیرند. محققان در این پژوهش به چندین عامل که به نظر مهم‌تر از سایر عوامل هستند و تأثیرگذاری بیشتری دارند، پرداخته‌اند؛ بنابراین پرسش مطرح شده آن است که عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان کدامند؟

«اندیشمندان و پژوهشگران علم مدیریت، کارکنان توانمند را سنگ بنای موفقیت هر سازمانی می‌دانند» (منوریان، ۱۳۸۲: ۲۴)؛ بنابراین یکی از راه و روش‌هایی که در انجام بهینه وظایف باید مورد توجه ناجا قرار گیرد، موضوع توانمندسازی کارکنان است. کارکنان توانمند، کلید افزایش بهره‌وری و رمز موفقیت سازمان‌ها در رسیدن به هدف‌ها و انجام صحیح و سریع وظایفشان هستند. با توجه به نقش و اهمیت توانمندسازی کارکنان در پیشبرد اهداف سازمان‌ها، می‌طلبند که ناجا نیز به این مقوله توجه کند. برای اینکه موضوع توانمندسازی کارکنان عملی شود باید عوامل توانمندسازی شناسایی، سپس جهت اجرای توانمندسازی کارکنان، توسط مدیران سازمان، برنامه‌ریزی مناسب انجام شود.

بیان مسئله

با توجه به اینکه ناجا دارای وظایف بسیار گسترده‌ای در جامعه می‌باشد و مردم جامعه از بدو تولد تا مرگ خواسته یا ناخواسته به طرق مختلف با آن سرو کار دارند، باید برای انجام صحیح وظایف و رسیدن به اهداف و جلب رضایت مردم از کارکنانی قوی و توانمند و با انگیزه برخوردار باشد و انجام این وظایف و رسیدن به اهداف تعیین شده، برای مأمورانی ضعیف و ناتوان امکان پذیر نیست؛ به همین

خاطر ناجا باید در راستای توانمندسازی کارکنان و افزایش اعتماد به نفس و ایجاد انگیزه در آنها، برای انجام وظیفه از جمله مبارزه با جرایم و ایجاد نظم در جامعه، گام‌های اساسی بردارد و عواملی که منجر به توانمندسازی کارکنان ناجا در انجام وظیفه می‌شود را شناسایی نماید. «توانمندسازی، ابزاری مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است» (آذری‌نیا، ۱۳۸۷: ۱) و تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمانی با استفاده از توان کارکنان است. در کشورهای پیشرفته حدود دو دهه است که به‌طور جدی موضوع توانمندسازی کارکنان مطرح و مورد توجه قرار گرفته و نتایج خوبی نیز به دنبال داشته است. با نگرش به شرح فوق ضرورت ایجاد می‌نماید توانمندسازی کارکنان مورد توجه، واکاوی و بررسی دقیق و بیشتری قرار گیرد. در این مقاله برآنیم تا این سؤال را که «عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان ناجا در انجام وظیفه کدامند؟» مورد بررسی قرار دهیم.

روش تحقیق

پژوهش حاضر به صورت توصیفی - تحلیلی به روش اسنادی (کتابخانه‌ای) انجام شده است. ابزار پژوهش اسناد و مدارک موجود (کتاب‌ها، طرح‌های پژوهشی، مقالات، سایت‌های اینترنتی و منابع خارجی) در حوزه مورد مطالعه بوده است که محقق با استفاده از آنها، عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی را مورد تحلیل قرار داده است.

اهمیت و ضرورت پژوهش

همانطوری که در بیان مسئله نیز به آن اشاره گردید، راهکاری که ناجا را در انجام وظایف سنگینش یاری می‌کند، توانمندسازی کارکنان است. با عنایت به

اینکه «مهم ترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان، منابع انسانی آن سازمان می باشد، کیفیت و توانمندی منابع انسانی، مهم ترین عامل بقاء و حیات سازمان است» (اسلامیه، ۱۳۸۷: ۲)، به همین منظور توجه به این پدیده از ضرورت بالایی برخوردار می گردد. بدون توجه به موضوع توانمندسازی کارکنان، سایر هزینه ها و سرمایه گذاری های انجام گرفته در خصوص انجام وظایف نیز، بی نتیجه بوده و هدر خواهد رفت؛ چون تجهیزات بدون نیروی انسانی توانمند و با انگیزه، کارساز نیست.

سابقه و پیشینه پژوهش

در بررسی که به عمل آمد، پژوهش هایی با موضوع توانمندسازی و یا عناوین مشابه توسط پژوهشگران دیگر انجام گرفته که در ذیل به تعدادی از آنها اشاره می گردد.

۱- پرویز اسماعیل پور (۱۳۸۵)، در پایان نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان «تأثیر عوامل سازمانی بر کارایی شغلی کارکنان یگان ویژه تهران بزرگ» به بررسی تأثیر متغیرهای مستقل، انگیزه - سبک مدیریت - آموزش - امکانات سازمانی بر متغیر وابسته (کارایی کارکنان یگان ویژه تهران بزرگ) پرداخته است. پژوهشگر در این پژوهش از ابزار پرسشنامه، برای جمع آوری اطلاعات بهره گرفته و از روش همبستگی تحلیلی، به این نتیجه دست یافته است که کلیه عوامل انگیزه، سبک مدیریت - آموزش - امکانات سازمانی، بر کارایی کارکنان یگان ویژه تهران بزرگ مؤثر است و از لحاظ اولویت به ترتیب امکانات سازمانی - انگیزش - آموزش کارکنان و سبک مدیریت، بیشترین تأثیر را داشته است.

۲- محمد محمدی (۱۳۸۰)، در پایان نامه ای با موضوع «ارزیابی راه های توانمندسازی کارکنان بیرجند» با چهار فرضیه اصلی به شرح تأثیر تفویض اختیار به صورت روشن و واضح، پاداش مبتنی بر عملکرد، غنی سازی شغلی و مدیریت مشارکتی و سه فرضیه فرعی برقراری سیستم پیشنهادها، تشکیل تیم های کاری و مشارکت

کارکنان در هدف‌گذاری مدیریت مشارکتی به بررسی موضوع پرداخته که تمام فرضیه‌های اصلی مورد تأیید قرار گرفته لیکن در بین فرضیه‌های فرعی فرضیه مربوط به تیم‌کاری بنا به دلایلی مورد تأیید قرار نگرفته است.

۳- حسین مهرآبادی (۱۳۸۸)، در پایان نامه‌ای با عنوان «عوامل درون سازمانی مؤثر بر کارایی کارکنان کلانتری های شهر مشهد» که در تاریخ ۸۸/۳/۲۵ دفاع شده، با فرضیه‌های آموزش - سبک مدیریت - سیستم انگیزشی به بررسی موضوع پرداخته و نمونه آماری وی به صورت تمام شمار شامل ۵۲ نفر از مسئولان استان بوده است. وی از روش پژوهش پیمایشی و برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون t استفاده نموده و نتیجه‌گیری کرده است که هر چه سطح و کیفیت آموزش‌ها افزایش یابد، سبک مدیریت به سمت مشارکتی پیش رود و سیستم انگیزشی مناسب طراحی گردد، کارایی کارکنان افزایش می‌یابد.

۴- تونی کارتر (۲۰۰۹)، عضو گروه مدیریت دانشگاه نیوهون آمریکا در پژوهشی با عنوان « نقش رفتار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان» که در مجله اقتصاد و مدیریت بازرگانی آمریکا چاپ شده است به بررسی موضوع توانمندسازی کارکنان پرداخته است. نوع پژوهش وی کاربردی و جامعه آماری آن، کارکنان و مدیران ۳۱۰ شرکت در ایالت متحده، اروپا و چین و روش گردآوری داده‌های پژوهش مصاحبه و پرسشنامه بوده است. فرضیه‌های وی سنجش عملکرد کارکنان و انتشار قدرت بوده که یافته‌های پژوهش وی نشان داده وقتی کارمندان در قدرت مشارکت داده شوند و عملکرد کارکنان بر اساس تاریخ و زمان مشخص سنجیده شود و تفکر سیستماتیک (تصمیماتی که با کمک کارمندان اتخاذ شود) حاکم گردد، تولید و بهره‌وری بیشتر می‌شود، روحیه، تعهد، توانمندسازی و نوآوری و خلاقیت در کارکنان پرورش و به افزایش انگیزه و ارزش‌های مشترک و فرهنگ یادگیری و

موفقیت در کارکنان کمک می‌کند. وی می‌گوید مشارکت کارکنان و به اشتراک گذاشتن اطلاعات پیش شرط، از موارد ضروری توانمندسازی می‌باشد.

تاریخچه توانمندسازی

مفاهیم توانمندسازی از قدیم الایام وجود داشته لیکن به صورت منسجم و به‌عنوان یک ابزار مدیریتی و آکادمیک، « اولین تعریف از توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ بر می‌گردد که توانمندسازی را به عنوان روابط نسبتاً ثابت بین اجزای سازمان (به‌غیر از انسان) تعریف شده و اختیار را در نقش سازمانی فرد می‌دانستند که این اختیار باید به فرد واگذار شود یا در نقش سازمانی او دیده شود» (رجایی‌پور، جمشیدیان، نادری، ۱۳۸۷: ۳۱).

در زمان گذشته توانمندسازی معنای متفاوتی با آنچه که امروزه از آن برداشت می‌شود، داشته است و مفهوم آن به مرور زمان تغییر کرده است. مثلاً در زمانی که تولید هدف کار بود، توانمندسازی عبارت بود از قادر کردن کارگران به حداکثر تولید. در دهه ۱۹۵۰ منابع مکتوب، مربوط به مدیریت آکنده از تجویزهایی در مورد روابط دوستانه کارکنان بود. در دهه ۱۹۶۰ بحث حساسیت مدیران در قبال نیازها و انگیزه‌های افراد، مطرح شد و در دهه ۱۹۷۰ سخن از درگیر کردن کارکنان بود. در دهه ۱۹۸۰ مسئله حلقه کیفیت به میان آمد و اکنون سخن از این است که مدیران چگونه باید توانمند کردن را بیاموزند (جزینی، ۱۳۸۷: ۲۳).

متون نوشتاری سه نوع مفهوم سازی از توانمندسازی نیروی انسانی را نشان می‌دهد که عبارت‌اند از:

۱- توانمندسازی با عنوان، تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به زیردستان مترادف است؛

۲- توانمندسازی یک عامل انگیزشی است که از طریق احساس خودکارآمدی افراد افزایش می‌یابد؛

۳- توانمندسازی نیروی انسانی، مفهومی روان‌شناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد به شغل و سازمان مربوط می‌شود و به عنوان فرآیند افزایش انگیزش درونی تعریف شده است (عبداللهی، نوه ابراهیم، ۱۳۸۵: ۱۷).

در رابطه با مفهوم اول یعنی تفویض اختیار، باون و لاولر (۱۹۹۲) مشارکت کارکنان در چهار عنصر سازمانی اطلاعات، پاداش، قدرت تصمیم‌گیری و دانش را توانمندسازی می‌نامند و یا شول (۱۹۹۰) و همکارانش توانمندسازی را تفویض اختیار به کارمندان برای اتخاذ تصمیمات مناسب، بدون اینکه درابتدا به تأیید مقامات بالادست برسد می‌دانند. بلانچارد و همکارانش (۱۹۹۰) توانمندسازی را سهیم کردن کارکنان در اطلاعات، تشکیل گروه و طراحی ساختار سازمانی مناسب می‌دانند (قرایی، ۱۳۸۷: ۴۷). درخصوص مفهوم دوم از توانمندسازی؛ یعنی عامل انگیزشی، نویسندگان دیگری توانمندسازی را براساس باورهای جهت‌گیری‌های شخص به نقش کارکنان در سازمان تعریف کرده‌اند. مثلاً کانگر و کانانکو (۱۹۹۸) توانمندسازی را فرآیند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوان شدن کارکنان شده است می‌دانند. کانگر و کانانکو (۱۹۸۰) الگوی توانمندسازی را متشکل از پنج مرحله می‌دانند که اولین مرحله آن شناسایی و حذف شرایطی است که موجب حالت روان‌شناختی بی‌قدرتی، درکارکنان شده است و عواملی که باعث پائین آمدن باورهای خودکارآمدی در کارکنان می‌شود که عبارت‌اند از:

الف) تغییرات سازمانی؛

ب) ساختار سازمانی؛

ج) نظام پاداش دهی؛

(د) ماهیت شغل (قرایی، ۱۳۸۷: ۴۸).

دکتر ایلیلی نیز در این رابطه می‌گوید: توانمندسازی در جامعه شناسی، یعنی مبارزه با اوضاع و احوال برای آزادی عمل و کنترل خود و در روان‌شناسی، توانمندسازی یعنی تأکید بر انگیزه‌های زیر در افراد:

– انگیزه تسلط؛

– انگیزه اثرگذاری؛

– انگیزه تبحر و شایستگی.

در رابطه با سیر توسعه نظریه‌های توانمندسازی ریچارد کتو به دو نوع توانمندسازی اشاره کرده است. اولین نوع، توانمندسازی روان-سیاسی است که باعث افزایش عزت نفس (احترام به خود شده) و نتایج آن در رفتار با دیگران جلوه پیدا می‌کند؛ به عبارت دیگر، توانمندسازی مستلزم اعتماد، توقعات و مهم‌تر از آن، توانایی کارکنان در مورد یک نوع تغییر واقعی در رفتار است. نوع دوم، توانمندسازی روان – نمادین است که علاوه بر افزایش عزت نفس در کارکنان، باعث تغییر در مجموعه‌ای از پدیده‌های غیر قابل تغییر می‌شود که اجرای توانمندسازی واقعی، مستلزم درک مجموعه‌ای از تفاوت‌های روحی، تعهد و التزام مدیران و کارکنان خواهد بود که براساس صداقت و اعتماد متقابل استوار است (قاسمی، ۱۳۸۲: ۲۲).

بنابراین ملاحظه می‌گردد مفهوم توانمندسازی و اهداف آن بنا به مقتضیات زمان تغییر کرده و معنی و مفهوم‌های مختلفی به خود گرفته است و ممکن است در آینده نیز دچار تغییرات شود و معناهایی دیگر به خود بگیرد. اما آنچه در سال‌های اخیر از آن برداشت می‌شود بیشتر به برانگیختن نیروهای درونی بالقوه فرد، در جهت انجام وظایف سازمانی محوله به نحو احسن و با میل و رغبت و از روی انگیزه، اطلاق می‌شود.

مبانی نظری و تعاریف توانمندسازی

توانمندسازی ترجمه کلمه انگلیسی Empowerment می باشد. ریشه کلمه توانمندسازی کلمه توان است و توان در فرهنگ لغت حسن عمید به نیرو، زور، قوه، قدرت و طاقت اطلاق شده است و در فرهنگ لغت غلامحسین صدری افشار نیز به همین معنی تعریف شده است و در همین فرهنگ، توانمند به معنی دارای نیرو و توانایی زیاد بیان شده است؛ بنابراین می توان گفت توانمندسازی از نظر لغوی یعنی نیرومند کردن، نیرومند ساختن و یا قوی تر کردن است.

در فرهنگ اکسفورد توانمندسازی، قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه قدرت و توانا شدن معنی شده و در معنای خاص قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افرادی برای اداره خود است (قاسمی، ۱۳۸۲: ۲۲).

توانمندسازی در حقیقت فرآیند مستمر و دایمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد و به موضوعات انگیزشی یا روان شناسی، تغییرات ساختاری، عناصر فرهنگی، تاریخی و ارزش ها و نگرش های موجود در بافت سازمانی اشاره دارد. فرآیند توانمندسازی نیاز به زمان و مدت زیادی دارد؛ بنابراین توانمندسازی چیزی نیست که آنی و خلق الساعه ایجاد شود، بلکه به صورت تدریجی و مستمر با ایجاد زیر ساخت ها و شرایط مناسب و اجرای برنامه های مورد نیاز به وجود می آید.

۱- توانمند سازی، ایجاد انگیزه بالای انجام کار، از طریق توسعه احساس قوی خود اثر بخشی است (اسکندری، ۱۳۸۱: ۱۳)؛

۲- توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن است. بدین معنی که به افراد کمک کنیم تا حس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و نیز بر احساس ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند؛ هم چنین بدین معنی است که در افراد شور و شوق کار و فعالیت

ایجاد کنیم و نیز بدین معنی است که انگیزه درونی را برای ایجاد یک وظیفه بسیج کنیم (دیوید وتن و کیم کمرون، ۱۳۸۱: ۲۷)؛

۳- توانمندسازی شامل اعطای قدرت، مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان و مدیران جهت تصمیم‌گیری انجام برخی فعالیت‌ها و کنترل بیشتر بر مشاغل آنان است (دسترنج، ۱۳۸۳: ۲۰)؛

۴- توانمندسازی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان، برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند، توأمان با کارایی و اثر بخشی (فخاریان، ۱۳۸۱: ۸۷).

توانمندسازی همانطوری که در معنایی لغوی آن گفتیم، یعنی نیرومند ساختن و در اصطلاح یعنی قدرتمند و نیرومند کردن یک شخص و یا اشخاص.

با دقت در تعاریف و معانی که در سطور بالا ارایه شد، می‌توان گفت که توانمندسازی، قوی کردن افراد از نظر جسمی و یا تجهیزات نیست، بلکه به معنی تقویت روحی - روانی و فکری کارکنان و به فعلیت رساندن توانایی‌های بالقوه آنها، از طریق برانگیختن انگیزه‌های درونی و ایجاد اعتماد به نفس.

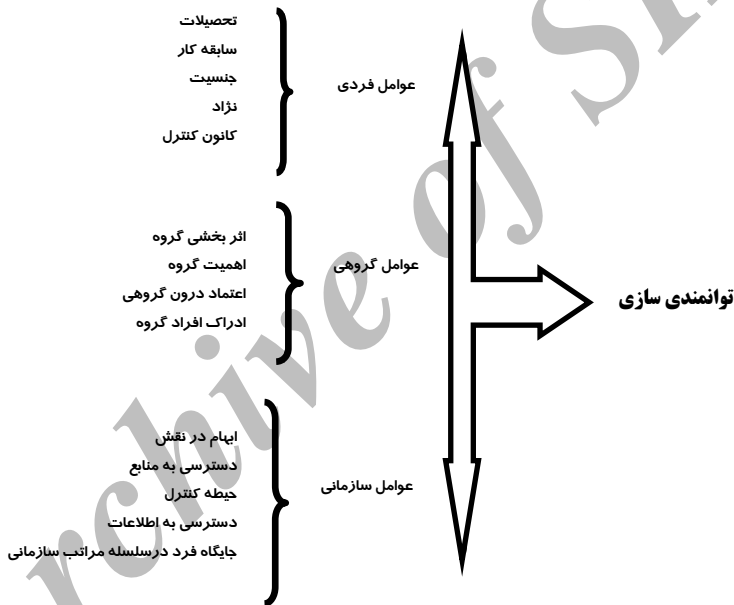
توانمندسازی و عوامل مؤثر بر آن

اینکه عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان چه می‌باشند و یا روش اجرای توانمندسازی به چه صورت می‌باشد وحدت نظر کاملی وجود ندارد و نظرات و دیدگاه‌های مختلفی در این رابطه وجود دارد. عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان به دیدگاه‌های متفاوتی تقسیم بندی شده‌اند. یکی از دیدگاه‌های معروف، دیدگاه اسپریتزر جرجن است. به باور این صاحب‌نظر، عوامل اصلی مؤثر بر توانمندسازی عبارت‌اند از:

۱) عوامل فردی: تحصیلات، سابقه کار، جنسیت، نژاد، کانون کنترل، عزت نفس

(۲) عوامل گروهی: اثربخشی گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی، ادراک افراد گروه نسبت به تأثیرشان بر مدیران؛

(۳) عوامل سازمانی: ابهام در نقش، دسترسی به منابع، حیطة کنترل، دسترسی به اطلاعات، حمایت اجتماعی-سیاسی، جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی، جو مشارکتی واحد کار.



نمودار ۱- مدل عوامل مؤثر بر توانمند سازی کارکنان

از طرفی عوامل مؤثر بر توانمند سازی کارکنان طبق پژوهش انجام شده توسط آذری نیا چنین شمرده شده است:

۱- مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات در سازمان: کارکنان باید از مسئولیت‌ها و شرح وظایف خود، هدف و مأموریت سازمان و مراحل و فرآیندهای کاری آن آگاهی داشته باشند.

۲- غنی سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان: سازمان باید به منظور به روز بودن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوای شغلی آنها اقدام کند. همچنین به منظور برآورده کردن اصل جانشین پروری در سازمان باید از فنون چرخش کاری استفاده کند.

۳- روحیات و تعلق سازمانی: به منظور برآورده کردن این عامل باید برای کارکنان در سازمان احترام گذاشت و در جهت رفع مشکلات شخصی [آنها را] یاری و کمک کرد. برای ابداع، نوآوری و خلاقیت در کارکنان باید زمینه‌های مناسب فراهم شود و مدیریت ارشد سازمان، اطمینان حاصل کند که کارکنان تمایل به انجام اموری که به آنها واگذار شده است را دارند.

۴- اعتماد، صمیمیت و صداقت: سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد.

۵- تشخیص و قدردانی: تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها می تواند عامل مطرح شده را در سازمان پوشش دهد.

۶- مشارکت و کارگروهی: به کارگیری نظرها و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده. کارکنان توسط خودشان می‌توانند به عنوان عوامل مشارکت و کارگروهی در افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها تاثیرگذار باشند.

۷- ارتباطات: شامل برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان، شفافیت و روشن بودن ارتباطات کاری کارکنان با مدیران و سرپرستان و اطلاع کارکنان از امور جاری سازمان در ارتباط با حوزه کاری خود است.

۸- محیط کاری: از جمله عوامل مؤثر که (کم و بیش) در سازمان‌ها روی آن تأکید می‌شود، محیط کاری است. اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیت‌های مناسب جهت ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنش‌های موجود در محیط کار، می‌تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد.

۹- بهینه‌سازی فرآیندها و روش‌های کاری: شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات در سازمان، مستندسازی روش‌های کاری و بازنگری دوره‌ای و اصلاح روش‌های کاری و ساده‌سازی امور از عوامل مؤثر در برآورده شدن بهینه‌سازی فرآیندها و روش‌های کاری است.

۱۰- اطلاعات، دانش و مهارت شغلی: جهت تأمین این عامل وجود امکانات جهت توسعه مهارت‌های شغلی در سازمان، وجود زمینه‌های آموزش مؤثر و کارا در سازمان و داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست‌ها می‌تواند مفید باشد.

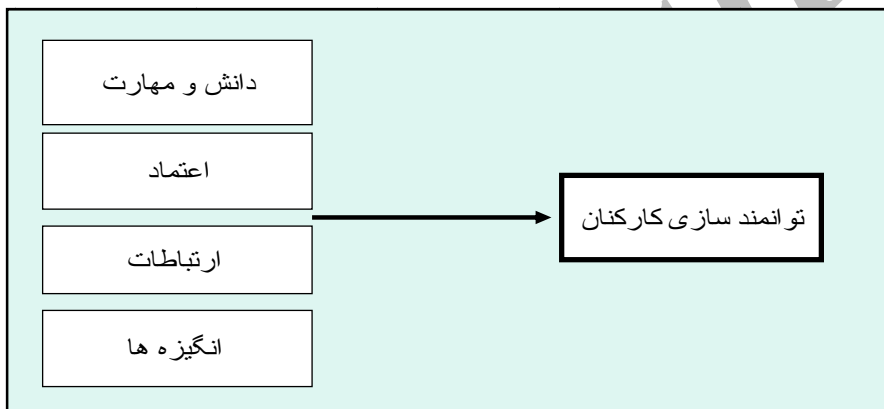
مدل‌های توانمندسازی

حال که با تاریخچه توانمندسازی، مفاهیم و معناهای آن در طول تاریخ آشنا شدیم، در ادامه به بررسی و بیان مدل‌ها و الگوهای موجود در این رابطه می‌پردازیم. با توجه به اهمیت و نقشی که موضوع توانمندسازی در غرب و به خصوص آمریکا در نیمه دوم قرن بیستم پیدا کرد و توجه و علاقه‌ای که دانشمندان علوم اجتماعی و مخصوصاً مدیریتی به این مسئله نشان دادند، باعث گردید پژوهش‌های فراوانی توسط محققان و دانشمندان غربی در این رابطه صورت گیرد و همین موجب شد مدل‌های بسیاری زیادی در خصوص توانمندسازی به وجود آید که بر همین اساس از میان آنها به چند مدل اصلی اشاره می‌گردد.

الف-مدل راهبردی توانمندسازی (یاهیا ملهم)

طبق پژوهش انجام شده توسط یاهیا ملهم، چهار عامل، ارتباط مستقیم و تأثیر به‌سزایی بر توانمندسازی کارکنان دارند که در محیط رقابتی باید به آن توجه خاص کرد تا سازمان‌ها بتوانند پاسخگوی تغییرات سریع و با کیفیت بالا باشند. براساس این الگو عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان عبارت‌اند از:

- ۱- دانش و مهارت کارکنان؛
- ۲- اعتماد؛
- ۳- ارتباطات؛
- ۴- انگیزه.

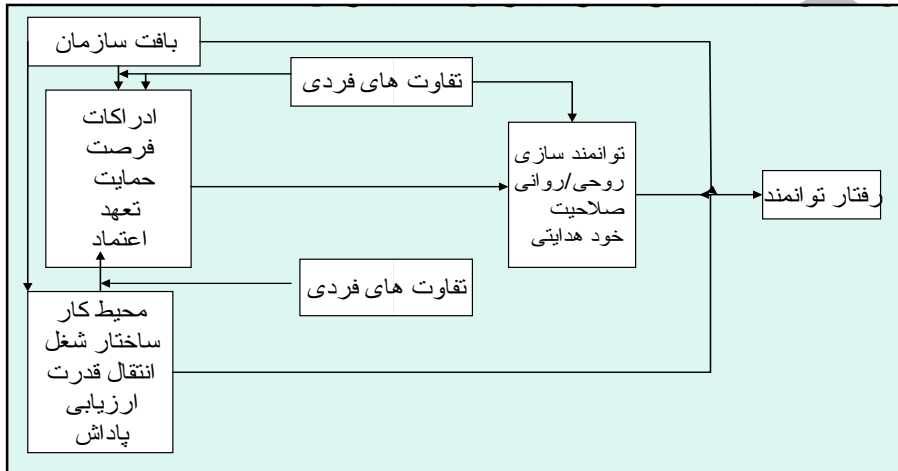


شکل ۱: مدل الگوی توانمند سازی چهار عاملی یاهیا ملهم (۲۰۰۴)

توجه به نیازها و انگیزه‌های کارکنان و پرداخت پاداش براساس عملکرد در این مدل موردنظر است و پاداش‌های معنوی (غیر مادی) نسبت به پاداش‌های مادی از اهمیت بیشتر برخوردارند. ملهم بر این باور است که به وجود آوردن حس کنترل بر انجام کارها و فعالیت‌ها، آگاهی از بافت و ساختارهایی که در آن کار انجام می‌شود، مسئولیت و پاسخگویی درکار، سهم بودن در مسئولیت برای اجرای فعالیت‌های سازمانی و انصاف و عدالت در دادن پاداش‌ها بر اساس عملکرد فردی و گروهی منجر به بهبود توانمندسازی و بهره‌وری کارکنان می‌شوند.

ب- مدل توانمندسازی رایینزو همکاران

رایینزو و همکارانش نیز در رابطه با توانمندسازی، پژوهش‌های گسترده‌ای انجام داده‌اند و براساس نتایج پژوهش‌هایشان، مدلی ارائه کرده‌اند که در شکل زیر ترسیم گردیده است.



شکل ۲: الگوی توانمندسازی رایینزو و همکاران

بر اساس بررسی‌های به عمل آمده توسط رایینزو و همکاران، ارائه چارچوبی منسجم و یکپارچه برای روشن کردن نقش متغیرهای موضوعی، محیطی، شناختی و رفتاری در فرآیند توانمندسازی مهم است، در این فرآیند، روابط بین بافت سازمانی و عناصر محیط‌کاری (ساختار، منابع انسانی، اعمال مدیریت) مؤثر است (رویینزو و همکاران ۲۰۰۲). مهم‌ترین گام در فرآیند توانمندسازی کارکنان، فراهم‌سازی محیطی است که فرصتی را برای ممارست افراد با میزانی از اختیارات، قدرت و انگیزش درونی در کارکنان، به وجود آورد. بسیاری از مطالعات در مورد توانمندسازی، نشان می‌دهند که محیط، فرصت‌هایی را برای کارکنان فراهم می‌آورد. از این رو، محیط‌های توانمند، فرصت‌ها و محیط‌های غیرتوانمند، محدودیت‌هایی را برای کارکنان به همراه می‌آورند. اکثر تغییرات سازمانی مثبت ناشی از وجود اعتماد بین مدیران و کارکنان هستند (طالبیان، وفایی، ۱۳۸۸: ۴).

تفویض اختیار، حس خودهدایتی را در افراد به وجود آورده و موجب ابتکار عمل در رفتارها و فرآیندهای کاری آنان می‌شود. این مدل در فرآیند توانمندسازی، سهم اطلاعات و دانش را برای توانمندسازی کارکنان در راستای عملکرد سازمانی ضروری می‌داند. کارکنان باید اطلاعات لازم را برای اتخاذ تصمیم به دست آورند و برنامه‌های تغییر در صورتی موفقیت آمیزند که مدیریت، کانال‌های ارتباطی مؤثر را ایجاد کند. این مدل بر این اعتقاد است که تفاوت‌های فردی بر توانمندسازی کارکنان اثر می‌گذارد، پس بسیاری از ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند بر فرآیند توانمندسازی مؤثر باشند (طالبیان، وفایی، ۱۳۸۸: ۵).

ج- مدل باون و لاولر

این صاحب‌نظران، عامل توانمندی را در چهار جزء سازمانی می‌کنند:

- ۱- اطلاعات درباره عملکرد سازمان؛
- ۲- پاداش بر مبنای عملکرد سازمانی؛
- ۳- قدرت در اخذ تصمیمات مؤثر بر جهت سازمان؛
- ۴- قدرت در اخذ تصمیمات مؤثر بر عملکرد سازمان.

توانمندی در سازمان

هر چند که توانمندسازی کارکنان، خود می‌تواند به توانمندسازی سازمان منجر شود اما اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان بدون تحول در ساختار سازمان نتیجه مطلوب را به بار نخواهد آورد؛ لذا به منظور توانمندسازی کارکنان در سازمان به بسترسازی اولیه و مناسب در محیط سازمان نیز نیاز است. در سازمان‌هایی که عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی به طور کامل و صحیح اجرا می‌شود، می‌توان اطمینان داشت که بهترین استفاده از نیروی انسانی و در نتیجه بیشترین بهره‌وری در سازمان وجود دارد؛ بنابراین آن دسته از روش‌هایی که برای توانمندسازی سازمان‌ها

می‌تواند مؤثر باشد عبارت‌اند از :

۱- اجرای نظام پیشنهادها در سازمان: (منظور از اجرای نظام پیشنهادها در سازمان این است که به کلیه کارکنان در راستای انجام وظیفه‌ای که به آنها محول شده، اجازه داده شود تا در سطح واحدکاری خود درخصوص فرآیندهای کاری و حل مشکلات، پیشنهادهای بتوانند ارائه و پیگیری نمایند و سازوکاری برای اجرا و انجام آن از طریق سازمان تدارک دیده شده باشد و در صورتی که پیشنهادها مفید تشخیص داده شوند به آنها پاداش تعلق گیرد)؛

۲- تشکیل دوایر کیفیتی؛

۳- تشکیل گروه‌های کاری؛

۴- ایجاد و به‌کارگیری سیستم مناسب ارزیابی عملکرد و معرفی کارمند نمونه در دوره‌های زمانی مشخص. این مورد باعث ایجاد انگیزه که یکی از عوامل توانمندسازی کارکنان است در میان کارکنان یک اداره یا سازمان می‌شود؛

۵- ایجاد امکانات انگیزشی: سازمان‌ها باید مواردی همانند پاداش، افزایش امکانات رفاهی و ... که موجب بروز و ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود را به وجود آورند. چون قوه محرکه هر فرد در سازمان انگیزه شخص است. سازمان باید نوع عواملی که باعث برانگیختن انگیزه کارکنان می‌شود را شناسایی و در جهت ایجاد آنها تلاش و حرکت نماید؛

۶- غنی‌سازی شغلی: به منظور غنی‌سازی شغلی باید اطلاعات کافی در مورد شغل وجود داشته باشد که از طریق تجزیه و تحلیل شغل می‌توان به آن دست یافت. در واقع تجزیه و تحلیل شغل خلاصه‌ای از وظایف، مسئولیت‌ها، رابطه آن با مشاغل دیگر، دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای تصدی شغل و شرایط کاری است. تجزیه و تحلیل شغل از اساسی‌ترین و بهترین کارهایی است که کلیه مؤسسه‌ها برای استفاده، پرورش و حفظ منابع انسانی و غنی‌سازی شغل آنها انجام می‌دهند.

توانمندسازی کارکنان و مزیت آن

توانمندسازی کارکنان به هر طریق و روشی که انجام گیرد، مزایا و فواید زیادی دارد. در این رابطه « باون و لاولر » (۱۹۹۲) مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های خدماتی را به شرح زیر بیان می‌کنند:

۱- کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان در حین ارائه خدمات پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند؛ ۲- افراد توانا به مشتریان ناراضی در حین عودت خدمات پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند؛ ۳- کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و شغلشان دارند؛ ۴- کارکنان توانمند با مشتریان به گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می‌کنند؛ ۵- کارکنان توانمند می‌توانند منبع بزرگی از اندیشه‌های خدماتی باشند؛ ۶- افزایش رضایتمندی کارکنان، مشتریان و ارباب رجوع؛ ۷- کارکنان احساس مثبتی نسبت به شغل و خودشان می‌کنند؛ ۸- کارکنان احساس نمی‌کنند که خون آنان به وسیله سازمان مکیده می‌شود لذا از تمام توان و شایستگی‌های خود برای ارتقاء عملکردشان استفاده می‌کنند؛ ۹- باعث افزایش احساس تعهد و تعلق در کارکنان می‌شود؛ ۱۰- کاهش ضایعات، هزینه‌ها و کالاهای مرجوعی و در نتیجه موجب افزایش سوددهی می‌گردد؛ ۱۱- تغییر نگرش کارکنان از «داشتن» به «خواستن» یعنی همیشه باید به خواستن‌ها فکر کرد.

توانمند سازی کارکنان استفاده از ظرفیت‌های بالقوه در کارکنان است که در زمان حال از آن استفاده کامل نمی‌شود. دستاوردهای توانمندسازی شامل موارد زیر هستند:

۱- تأمین رضایت مشتری و افزایش آن. ۲- همسویی بانیازهای بازار. ۳- افزایش رضایت شغلی در کارکنان. ۴- افزایش احساس تعلق، مشارکت و مسئولیت در کارکنان. ۵- تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار. ۶- تعهد بیشتر کارکنان و بهبود کیفیت در کارها. ۷- ارتباط بهتر کارکنان با مدیران و سرپرستان. ۸- کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش سودآوری

سازمان. ۹- افزایش کارایی فرآیند تصمیم‌گیری. ۱۰- بهبود مستمر در سازمان و افزایش بهره‌وری. ۱۱- خلق ابتکارات جدید و استفاده بیشتر از منابع فکری. علاوه بر موارد فوق می‌توان به چندین مورد دیگر به شرح زیر در راستای سازمان ناجا اشاره نمود.

۱- آزاد شدن فکر مدیران از جزئیات کار و پرداختن به امور کلی و اساسی؛
 ۲- پرورش مدیران جدید برای آینده سازمان و یا به عبارتی بیمه‌کردن آینده سازمان از نظر مدیریتی؛
 ۳- ایجاد حس اعتماد به نفس در کارکنان؛
 ۴- مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان؛
 ۵- افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد؛
 ۶- توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا مدیران و سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نایل شوند؛
 ۷- توانمندسازی سبب افزایش مالکیت کارکنان نسبت به سازمان، بهبود شرایط کار و کاهش (هزینه‌ها، ضایعات، فشارهای عصبی، سوانح، نظارت مستقیم سرپرست) می‌شود.

موانع توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها

در رابطه با موانع توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها دیدگاه‌ها و نظریه‌های مختلفی توسط دانشمندان و پژوهشگران ارائه شده است. اجرای عوامل توانمندسازی در سازمان‌ها بسیار مفید و باعث افزایش بهره‌وری سازمان و کارکنان می‌شود. لازمه اجرای این تکنیک نیاز سازمان، پشتیبانی مدیران ارشد آن و همکاری با کارکنان و عوامل اجرایی در پیشبرد امور است. از جمله موانع توانمندسازی کارکنان می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱- حاکم بودن ساختار رسمی و سلسله‌مراتبی. ۲- پایین بودن اعتماد و اطمینان اعضای سازمان به یکدیگر. ۳- نگرش نامناسب مدیران به کارکنان و سبک‌های مدیریت و رهبری نامناسب. ۴- فقدان مهارت‌های لازم در کارکنان.

۵- تفاوت زیاد بین افراد در سازمان و وجود سیستم‌های پرسنلی غیرهماهنگ. ۶- تشنج و استرس در محیط کاری (آذری نیا، ۱۳۸۷: ۸).

کانترا^۱ عدم تمایل مدیران به مشارکت اعضاء در قدرت سازمان و عدم باور مدیران به توانمندی کارکنان در انجام مناسب کارها را دو مانع و عامل عدم موفقیت برنامه‌های توانمندسازی کارکنان می‌داند (جزینی، ۱۳۷۸: ۲۵) و نویسنده دیگر موانع توانمندسازی نیروی انسانی را دو عامل نگرش‌های شخصی مدیران و ساختار سازمانی بیان می‌کند (عبداللهی، نوه‌ابراهیم، ۱۳۸۵: ۹۴) اما علاوه بر موارد فوق، عوامل دیگری را به شرح ذیل می‌توان به عنوان موانع توانمندسازی کارکنان بیان کرد:

۱- عدم خودباوری کارکنان نسبت به توانایی‌های خود؛ ۲- نبود راهبردی لازم در سازمان.

بنابراین سازمان‌هایی که دارای شرایط فوق هستند با موانع جدی در خصوص توانمندسازی کارکنان خود مواجه هستند و اصولاً سازمانی که با چنین مواردی مواجه باشد، امکان توانمندسازی کارکنانش وجود ندارد. ساختار سلسله مراتبی هر چند در بعضی مواقع در ایجاد یکپارچگی و همناختی تصمیمات و تدابیر می‌تواند مفید باشد، اما در سیستم‌های مدیریتی جدید این نوع ساختار آفت مدیریت محسوب می‌گردد. سیستم سلسله مراتبی باعث گردیده کارکنان رده پائین‌تر و حتی مدیران رده میانی به فکر چاره‌اندیشی جهت اتخاذ تصمیمات متناسب با منطقه و محل خدمت خود و حل مشکلات نباشند و منتظر بمانند تا هر ساله از طریق مرکز، برنامه‌ها، شاخص‌ها و روش‌ها مشخص و ابلاغ شود. این رویه موجب سلب قدرت فکری کارکنان و مدیران و از طرفی کاغذبازی بیش از حد در سازمان می‌گردد.

یکی از مشهورترین صاحب نظران مدیریت، پیتر دراکر^۱ (۱۹۸۸) معتقد است که در محیط‌های ثابت، ایستا و قابل پیش بینی، سازمان‌ها به صورت یکنواخت، کنترل شده و ماشینی عمل می‌کنند. در این گونه سازمان‌ها، مدیران کنترل بیشتری بر کارکنان اعمال کرده و دستورهای لازم را برای هدایت آنها صادر می‌کنند. در چنین شرایطی از کارکنان انتظار می‌رود که از قوانین و مقررات پیروی کنند و رفتارهای استاندارد شده‌ای داشته باشند. هر فرد وظیفه مشخصی دارد که در مقابل آن مسئول است در چنین محیطی قوانین دیوان سالارانه حکفرماست و ارتباطات سازمانی اغلب از بالا به پایین است (قرائی، ۱۳۸۷: ۲۵)؛ بنابراین سیستم سلسه مراتبی می‌تواند یکی از مهم‌ترین موانع توانمندسازی باشد.

نتیجه گیری

توانمندسازی را باید از زوایای مختلف مورد بررسی قرارداد. سازمان‌هایی که تمایل به اجرای توانمندسازی دارند، باید کاملاً با مفهوم آن آشنا باشند. توانمندسازی نیازمند نگرشی روشن و پویا است که در آن زمینه مشارکت جویی و یادگیری مستمر برای کارکنان و مدیران فراهم گردد و برای موفقیت آن باید آئین نامه و روش‌های مناسب تهیه و تدوین کرد. نوع نگرش سازمان به بهسازی منابع انسانی می‌بایست تغییر کند. سازمان باید همواره به دنبال کشف استعدادها و مهارت‌های کارکنان بوده و سعی نماید با دادن فرصت به آنان توانایی هایشان را بروز کنند. سازمان نیازمند کارکنانی است که در حل مشکلات فعال باشند و نه تنها در قبال وظایف محوله، بلکه در برابر بهبود کارکرد کل مجموعه احساس مسئولیت کنند. لازمه این کار آن است که سازمان دارای افکار مثبت بوده و در قبال ایده‌های جدید کارکنان، ضمن انعطاف‌پذیری، آمادگی پذیرش دیدگاه‌های تازه را نیز داشته باشد و به منظور توان

افزایی، سازمان باید به سمت عدم تمرکز حرکت کند. بدین صورت که تعدادی تیم یا گروه ایجاد کند که به یکدیگر متصل شده تا از طریق ارتباطات و تصمیم‌گیری‌های مستمر گروهی، ضمن انجام مسئولیت‌ها، به توسعه کیفی سازمان نیز کمک کنند.

از طرفی ضعف فرهنگ سازمانی، نبود حمایت کافی مدیران، طرح مسئله بدون مشارکت کارکنان، تحمیلی بودن فرآیند و اینکه کارکنان احساس کنند که الزاماً باید آن را بپذیرند، عدم مشاهده مشارکت فعال مدیریت، نبود شناخت کافی نسبت به وضعیت پیش آمده و مبهمی که پیش خواهد آمد و نهایتاً نبود مدیریت ارزیابی عملکرد به منظور ارزیابی و اصلاح فرآیند را می‌توان از موانع مهم درباز دارندگی توانمندسازی برشمرد. با ترویج و توسعه فرهنگ توانمندسازی، مدیران می‌توانند کارهای روزمره را به گروه‌های توانمند واگذار کنند و اهداف را برای کارکنان به صورت روشن بیان نمایند و ابزارهای لازم تصمیم‌گیری مانند: اطلاعات و منابع، تفویض اختیار، آموزش لازم در اختیارشان قرارگیرد و حمایت‌های کافی از آنها به عمل آید، آنگاه مدیر فرصت می‌یابد به کارهای اساسی و مهم‌تر بپردازد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد با اجرای فرآیند توانمندسازی و استمرار آموزش کارکنان، می‌توان به آسانی به اهداف سازمان دست یافت. و زمینه بقاء و حیات سازمان را فراهم نمود.

نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی در سازمان‌ها می‌باشد. توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا مدیران و سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند و کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کارکردن در آن به خود بیابند. بدون توانمندسازی، مدیران و سازمان‌ها نمی‌توانند در درازمدت کامیاب باشند. مدیران سازمان‌ها، می‌توانند مهم‌ترین عامل در توانمندسازی کارکنان باشند؛ زیرا مدیر به‌طور مستقیم و غیرمستقیم، تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال

و آزادی عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشارکتی، ایجاد فرهنگ کار گروهی و با حذف شرایطی که موجب بی قدرتی کارکنان شده است، می تواند بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم کند و انگیزه را در کارکنان ایجاد نماید.

منابع و مآخذ

- ۱- آذری نیا، محمد علی (۱۳۸۷)، مقاله توانمند سازی کارکنان کلید افزایش بهره وری، روزنامه سرمایه شماره ۸۱۰، مورخه ۸۷/۵/۲۹.
- ۲- استفن رابینز، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، چاپ اول، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، سال ۱۳۶۹.
- ۳- اقایار، سیروس (۱۳۸۴)، روشی نوین در محیط رقابتی، مجله تدبیر، شماره ۱۶۲.
- ۴- اسماعیل پور، پرویز (۱۳۸۵)، بررسی عوامل سازمانی بر کارایی شغلی کارکنان یگان ویژه تهران بزرگ.
- ۵- افشار، علی، توانمند سازی کارکنان در قلمرو مدیریت منابع انسانی، فصلنامه تخصصی دانشکده علوم مرزی و انتظامی، پیش شماره ۳، سال اول، پائیز ۸۵.
- ۶- ایزاک، استفان (۱۳۶۷)، راه‌های تحقیق و ارزشیابی در روان شناسی و علوم تربیتی، ترجمه علی دلاور، تهران: انتشارات ارسباران.
- ۷- تهرانی، سیروس، نگرش نو در طراحی ساختار سازمانی، مدیریت دولتی، دوره جدید، ۱۳۶۸، شماره ۵.
- ۸- جزینی، علیرضا (۱۳۸۷)، عوامل مؤثر بر توانمند سازی کارکنان، چاپ اول، تهران: ناشر معاونت آموزش ناجا.
- ۹- رابینز، استیفن، تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ اول، ۷۶.

- ۱۰- رضائیان، علی، اصول مدیریت، انتشارات سمت، چاپ دوم، پائیز ۷۰.
- رضائیان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، ۱۳۷۹.
- ۱۱- رایبیز، استیفن، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول ریا، ۷۴.
- ۱۲- ساروخانی، باقر (۱۳۷۲ و ۱۳۷۸)، روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- ۱۳- ساده، مهدی (۱۳۷۵)، روش‌های تحقیق با تاکید بر جنبه‌های کاربردی، تهران: انتشارات هما.
- ۱۴- فخاریان، ابوالقاسم (۱۳۸۱)، توانا سازی کارکنان، سرمایه گذاری بی جایگزین، ماهنامه تدبیر، سال سیزدهم، شماره ۱۲۹.
- ۱۵- قرائی، احمد (۱۳۸۷)، بررسی میزان تأثیر عوامل درون سازمانی در توانمندسازی کارکنان اداره کنترل گذرنامه فرودگاه امام خمینی، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم انتظامی.
- ۱۶- قاسمی، جعفر (۱۳۸۲)، توانمند سازی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۲.
- ۱۷- وتن دیوید ای. و کیم ای. کمرون، مهارت‌های کسب قدرت و اعمال نفوذ، ترجمه محمدعلی بابایی زکلیکی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۱.
- ۱۸- وتن دیوید ای. و کیم ای. کمرون، تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۱.
- ۱۹- معین، محمد (۱۳۸۷)، فرهنگ لغت، انتشارات نهال نویدان، چاپ اول، بهار ۸۷.
- ۲۰- عمید، حسن (۱۳۸۱)، فرهنگ لغت فارسی، انتشارات امیر کبیر، تهران: جلد سوم.

- ۲۱- عباس پور، عباس (۱۳۸۷)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، انتشارات سمت، چاپ سوم.
- ۲۲- عبداللهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵)، توانمند سازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر ویرایش.
- ۲۳- کونتز، هارولد داوونل، سیریل ووبهریخ، هاینز، اصول مدیریت، جلد اول، ترجمه طوسی، فرهنگی، ترجمه علوی و مهدویان، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۶.
- ۲۴- کارتر، تونی (۲۰۰۹)، نقش رفتار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان.
- ۲۵- نادری، عزت الله و همکاران، راهنمای علمی فراهم سازی طرح تحقیق، نشر روان، چاپ سوم، ۱۳۸۸.
- ۲۶- مهدی ایران نژاد باریزی و پرویز ساسان گهر، سازمان مدیریت از تئوری تا عمل، چاپ ۱ و ۵، مؤسسه بانکداری ایران، سال ۱۳۷۱.
- ۲۷- محمدی، محمد (۱۳۸۰)، ارزیابی راه‌های توانمندسازی کارکنان بیرجند.
- ۲۸- مهرآبادی، حسین (۱۳۸۸)، عوامل درون سازمانی موثر بر کارایی کارکنان کلاتری های شهر مشهد.
- ۲۹- مقیمی، سید محمد، سازمان و مدیریت با رویکردی پژوهشی، انتشارات ترمه، چاپ اول و چهارم، ۸۵ و ۷۷.
- ۳۰- میتزبرگ، هنری، سازماندهی پنج الگوی کارساز، ترجمه قاسم کبیری، مؤسسه انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱.

منابع خارجی

31-Argyris, Chris, May-June,(1998). Empowerment the Emperors New Clothes, HarvardBusiness Review.

- 32-Blanchard, K. H & Carlos, J.P and Randolph, A.(2003). Empowerment Take More Than One Minute, Barrett-Koehler. Sanfrancisco
- 33-Bowen, D. E & Lawler, E.E. (1992). The Empowerment of Service Workers. What, Why, Who, When, Sloan Management Review
- 34-Cartwrith Roger, (2002). Empowerment, Easton publishing.
- 35-Erstad Margaret, (1997). Empowerment & Organizational Change. International Journal of Contemporary Hospitality Management: MCB. University Press.

Archive of SID