

# بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان و معرفی راهکارهای بهبود آن

پذیرش مقاله: ۹۱/۲/۱۶

دریافت مقاله: ۹۰/۱۰/۱۰

دکتر بدرالدین اورعی یزدانی<sup>۱</sup>، دکتر نورمحمد یعقوبی<sup>۲</sup>، محمد غفوری جلیسه<sup>۳</sup>، ابراهیم سمیع پور گیری<sup>۴</sup>

## چکیده

شیوه‌های سنتی انگیزش که متناسب با نیاز سازمان‌ها به نیروی فیزیکی کارکنان، طراحی شده بودند در شرایط کنونی چندان مناسب نیستند. در دوران حاضر به دلیل پویایی و پیچیدگی محیط رقابتی، نیاز سازمان‌ها به نیروی فکری و قوه خلاقه کارکنان افزایش یافته است؛ از این رو شناسایی شیوه‌های نوین ایجاد انگیزش در کارکنان با هدف حفظ و تقویت برتری رقابتی ضرورت دارد. تحقیق حاضر به بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان و معرفی راهکارهای بهبود آن در دانشگاه سیستان و بلوچستان می‌پردازد. در این راستا، ضمن تشریح رویکردها، ابعاد و عوامل مؤثر، راه‌های مختلف توانمندسازی را بررسی می‌نماید. غنی‌سازی شغلی، تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، مدیریت مشارکتی، سیستم پیشنهادها، تشکیل تیم‌های کاری و مشارکت در هدف‌گذاری را به عنوان راه‌های اصلی توانمندسازی مورد ارزیابی قرار می‌دهد؛ که در این میان، نتایج تحقیق از تأیید تمام موارد فوق حکایت دارد. در این مقاله نشان داده می‌شود که، توانمندسازی کارکنان تنها در صورتی تحقق خواهد یافت که مدیریت مشارکتی با تفویض اختیار همراه گردیده و عملکرد افراد در هر مرحله به وسیله پاداش مبتنی بر عملکرد تقویت شود. البته، فرآیند توانمندسازی، فرآیندی تدریجی و گام به گام بوده و به همین دلیل برنامه‌های توانمندسازی سازمان باید با غنی‌سازی شغلی آغاز گردد. در این سطح باید به کارکنان در چارچوب وظایفشان اختیارات لازم واگذار گردیده و در صورت آرایه عملکرد موفقیت آمیز، پاداش دریافت دارند.

## کلید واژه‌ها

توانمندسازی / قدرت / احساس اکتسابی عجز / کفایت نفس

۱- استاد یار دانشکده مدیریت دانشگاه سیستان و بلوچستان

۲- دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه سیستان و بلوچستان

۳- هیئت علمی دانشگاه پیام نور استان گیلان (رودسر)

۴- کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

در میدان پر رقابت امروزی، سازمان‌هایی می‌توانند موفق عمل کنند که از تمامی ظرفیت انسانی خود بهره‌گیرند. سازمان‌هایی که همچنان بر استفاده از الگوهای سنتی مدیریت که بر سیستم‌های سلسله‌مراتبی و دستوری مبتنی هستند، راه به جایی نخواهند برد.

اکثر سازمان‌های امروزی ساختار وظیفه‌ای دارند. در این ساختار که قدرت در رأس هرم متمرکز است و از آنجا به پایین جریان می‌یابد، برای استفاده بهینه از منابع فکری و قدرت خلاقیت کارکنان، مجاللی فراهم نیست.

به عقیده عمده مدیران امروز، کارایی یعنی دستیابی به بیشترین نتایج با کمترین منابع و از طرف دیگر انتظارات کارکنان نیز، احساس مالکیت، داشتن کار با معنی، صراحت و صداقت در کار، خودیابی و خود شکوفایی می‌باشد.

تواناسازی، مفهومی است که می‌تواند هم منافع سازمان را تأمین کند و هم احساس مالکیت و سرافرازی را در کارکنان ایجاد نماید و در واقع یک رابطه برد-برد بین سازمان و کارکنان به وجود می‌آورد، چیزی که مناسب بسیاری از سازمان‌ها و کارکنان آنهاست.

تواناسازی، ظرفیت‌های بالقوه انسانی را شکوفا می‌سازد. کارکنان توانمند، مشاغل و زندگی کاری خود را هدفمندتر حس می‌کنند و خوددرگیری آنها مستقیماً به بهسازی مستمر در سیستم‌ها و فرآیندهای کار تبدیل می‌شود. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده می‌سازند و علاوه بر این، با احساس مسئولیت کار می‌کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می‌دهند.

## بیان مسئله

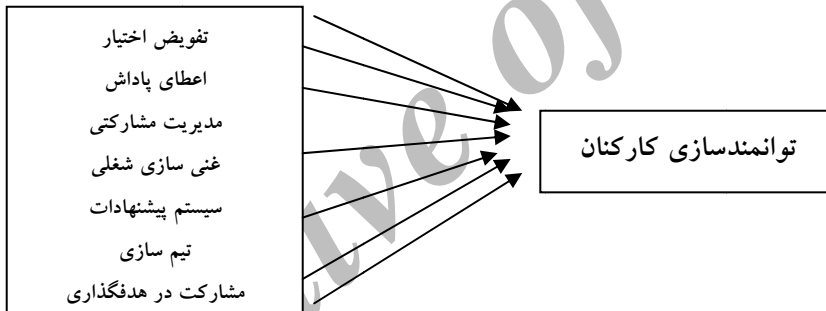
شالوده هر سازمانی را، کارکنان آن در قالب دانش، مهارت و انگیزه‌هایشان تشکیل می‌دهند. برخورداری از چنین ثروتی از آن جهت حایز اهمیت است که در دهه‌های آینده، منشأ اصلی برتری رقابتی در فناوری ریشه نخواهد داشت، بلکه تابع ابتکار عمل، خلاقیت، تعهد و توانمندی نیروی کار خواهد بود. سازمان‌ها به هنگام رویارویی با چالش‌های آینده، به منظور دستیابی به نرخ بهره‌وری بالا، چاره‌ای جز جلب حمایت، مشارکت و تعهد کارکنانشان نخواهند داشت. متأسفانه با وجود آنکه به اعتقاد اغلب صاحب‌نظران، نیروی انسانی مهم‌ترین عامل در بهره‌وری سازمان می‌باشد، بسیاری از سازمان‌ها نسبت به این امر بی‌توجه بوده و حیات خود را تنها در دستیابی به فناوری جدید و یا منابع مالی بیشتر جستجو می‌کنند.

موفقیت شرکت‌هایی چون هیولت پاکارد، بوئینگ، جنرال الکتریک و کرایسلر، نشان می‌دهد که برنامه‌های توانمندسازی، نقش مهمی در بهره‌وری نیروی انسانی این سازمان‌ها ایفا کرده است. سازمان‌های مختلف، برنامه‌های متفاوتی را برای توانمندسازی کارکنانشان به اجرا در آورده‌اند؛ اما از آنجایی که موفقیت هر برنامه تا حدود زیادی به شرایط، مقتضیات و اجرای صحیح آنها بستگی دارد؛ بنابراین لازم است که سازمان‌های ما نیز با توجه به شرایط و مقتضیات خود، ساز و کارهای مناسب در جهت پرورش نیروی انسانی توانمند را شناسایی و کلیه امکانات خود را برای آن بسیج نمایند. این تحقیق بر آن است تا با طرح سؤال‌هایی راه کارهای مناسب، برای پرورش نیروی انسانی توانمند را ارائه نمایند. ما برای انجام این تحقیق با چند تن از مدیران جامعه آماری مصاحبه‌ای انجام دادیم که مشخص شده در بعضی از واحدهای سازمان مورد مطالعه، تناسب شغل و شاغل وجود ندارد و مثال دیگری هم می‌توان نام برد که در سازمان مورد مطالعه، تفویض اختیار خیلی کم وجود دارد و یا وجود ندارد. سیستم پیشنهادها نیز در اکثر سازمان‌ها، مانند: سازمان

مورد مطالعه ما، به صورت یک شعار وجود دارد، که در اکثر موارد خود مدیر یا رییس این پیشنهادها را بررسی نمی‌کنند و این کار را به منشی خود می‌سپارند که او هم در انجام این کار گزینشی عمل می‌کند.

### چارچوب نظری تحقیق

متغیرهای تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، غنی سازی شغلی، مدیریت مشارکتی، سیستم پیشنهادها، تیم‌های کاری و مشارکت در هدفگذاری، متغیرهای مستقل این تحقیق هستند، که در این تحقیق تأثیر این متغیرها بر متغیر وابسته توانمندسازی، مورد بررسی قرار می‌گیرد.



### اهمیت و ضرورت تحقیق

با توجه به اثبات کارآمدی سیستم‌های متمرکز، متورم و سنتی در جهان امروز و درک صحیح دولت از این موضوع، در سال‌های اخیر، سیاست دولت مبتنی بر کوچک سازی بدنه سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی، کاهش تصدی گری دولت و خصوصی سازی بوده است و در این راستا نیز قدم‌هایی برداشته شده که از جمله آن می‌توان به برون‌سپاری بسیاری از فعالیت‌ها و ایجاد شرکت‌های خصوصی برای انجام بخش‌هایی از وظایف محوله اشاره کرد. نظر به اینکه هدف اصلی از این اقدامات، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌های مربوطه و استفاده بهینه از منابع

محدود کشور می باشد، در این حرکت همواره باید هدف اصلی به عنوان یک چشم انداز مورد نظر باشد. با وجود اینکه نشانه‌هایی از مثبت بودن این اقدامات در همین مدت کوتاه چندین ساله مشاهده می شود و بسیاری از فرآیندها شفاف‌تر از گذشته به نظر می آیند؛ اما آنچنانکه انتظار می رود، اثرات شگرفی که شایسته چنین تغییراتی است، مشاهده نمی‌گردد. از یک سو بهره‌وری شرکت‌های خصوصی ایجاد شده و ساختار باقی مانده در شرکت‌های دولتی به‌طور چشمگیری تغییر نکرده است و از طرفی در تعدادی شرکت‌های ایجاد شده، شاخص‌های رضایت‌مندی شغلی و تعلق سازمانی سیر نزولی داشته‌اند و از آنجایی که در ساختار دولتی باقیمانده نیز، احتمال جداشدن بخش‌های دیگر از فعالیت شرکت را می‌دهند، احساس عدم امنیت شغلی قابل مشاهده است.

با درک ضرورت حیاتی کوچک‌سازی بدنه دولت و حرکت به سوی خصوصی سازی و اعتقاد به بازگشت ناپذیر بودن این حرکت، باید دید که چگونه می‌توان هم به اهداف بهره‌وری، سودمند شدن فعالیت‌های اقتصادی شرکت‌ها و بالا رفتن توان رقابتی آنها رسید و از طرفی دیگر کیفیت زندگی کاری کارکنان را ارتقا داد؛ مشارکت داوطلبانه آنها را در کار بهبود بخشید، رضایت‌مندی آنها را افزایش داد و موجب کاهش تضادهای موجود بین کارکنان و سازمان شد.

یکی از مفاهیم جالب و جدید که می‌تواند ما را به این هدف رهنمون سازد، مفهوم تواناسازی کارکنان است. این مقوله بیان می‌کند که چگونه در یک فرآیند فراگیر و به نسبت طولانی، با در نظر گرفتن اصولی که توضیح داده خواهد شد، می‌توان به سازمانی دست یافت که در عین برخورداری از بهره‌وری بالا، قابلیت پویایی و انعطاف‌پذیری؛ کارکنان آن سازمان را متعلق به خود بدانند و با شور و اشتیاق و احساس مباحات و سربلندی کار کنند. هر کس به‌طور مستمر چیزی یاد می‌گیرد و مهارت‌های خود را افزایش می‌دهد. کارکنان نه تنها در برابر کار خود

مسئولیت دارند، بلکه نسبت به کل سازمان احساس مسئولیت می کنند.

### پیشینه توانمندسازی

تا قبل از آن که اصطلاح توانمندسازی در مدیریت رایج گردد، در رشته‌های علوم سیاسی و علوم اجتماعی، نظریه فمینیستی در قالب کمک‌های اعطایی به کشورهای جهان سوم مورد استفاده قرار می گرفت. نویسندگان این رشته‌ها، 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 گرفته‌اند (نیگل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵: ۱۵۵).

در مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان تحت عناوین مختلف تیم سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع برمی گردد. آخرین تغییراتی که در این مورد شکل گرفت، توانمندسازی کارکنان نامیده شد. از آن پس، صاحب‌نظران علوم سازمانی از سه رویکرد مختلف به بحث پیرامون آن پرداختند (هاردی<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۸: ۴۵۲-۴۵۱).

### الف) رویکرد ارتباطی

از این دیدگاه، توانمندسازی فرآیندی است که از طریق آن یک رهبر یا یک مدیر، سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیر دستانش دارد (کانگر<sup>۳</sup>؛ کانگو<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸: ۴۷۱)، به عنوان مثال؛ بار دو بیک بلاک و پیترز، توانمندسازی را فرآیند تقسیم قدرت در بین افراد سازمان تعریف کرده‌اند (هورنکول<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۵: ۳۷۵).

1 -Nigel

2 -Hardy

3 -Conger

4 -Kanungo

5 -Horrenkol

به باور اسکوئل<sup>۱</sup> و همکارانش توانمند سازی عبارت است از اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان، برای اتخاذ تصمیمات لازم بدون آنکه در ابتدا به تأیید مقامات بالاتر برسد (اسکوئل و همکاران، ۱۹۹۳: ۲۱۳).

در همین راستا، هاراری بیان می دارد که توانمندسازی، ابزاری است برای باز گذاشتن دست کارکنان به گونه ای که آنها بتوانند برای انجام آنچه که فکر می کنند «بهترین است» بدون ترس از وتو شدن آن توسط رؤسای آنها، از آزادی عمل لازم برخوردار گردند (کورکوندا<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۳: ۳۳).

#### ب) رویکرد انگیزشی

به نظر صاحب نظران، رویکرد توانمند سازی، ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر راهبردی که منجر به افزایش حق تعیین فعالیت های کاری (خود تصمیم گیری) و کفایت نفس کارکنان گردد، توانمندی آنها را در پی خواهد داشت. بر عکس، هر راهبردی که منجر به تضعیف دو انگیزه فوق گردد، باعث تقویت احساس بی قدرتی در آنها شده و عدم توانمندی را در پی خواهد داشت. به اعتقاد کانگر و کاننگو، توانمند سازی عبارت است از فرآیند تقویت شایستگی افراد سازمان، از طریق شناسایی و تعیین شرایطی که باعث احساس بی قدرتی در آنها شده و تلاش در جهت رفع آنها، با کمک اقدامات رسمی و هم با بهره گیری از فنون غیر رسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک کند (کانگر و کاننگو، ۱۹۹۸: ۴۷۴).

#### ج) رویکرد شناختی (مدل مبنا برای این تحقیق):

نظریه پردازان این رویکرد که در رأس آنها توماس<sup>۳</sup> و ولتهوس<sup>۴</sup> قرار دارند،

1- Schoell

2- Kourkonda

3- Thomas

4- Velthouse

معتقدند که توانمندسازی، موضوعی چند وجهی است و نمی‌توان صرفاً بر پایه یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت؛ از همین رو، توانمند سازی را به‌عنوان فرآیند انگیزش درونی وظایف محوله به کارکنان تعریف نموده‌اند که در یک مجموعه از ویژگی‌های شناختی زیر متجلی می‌گردد.

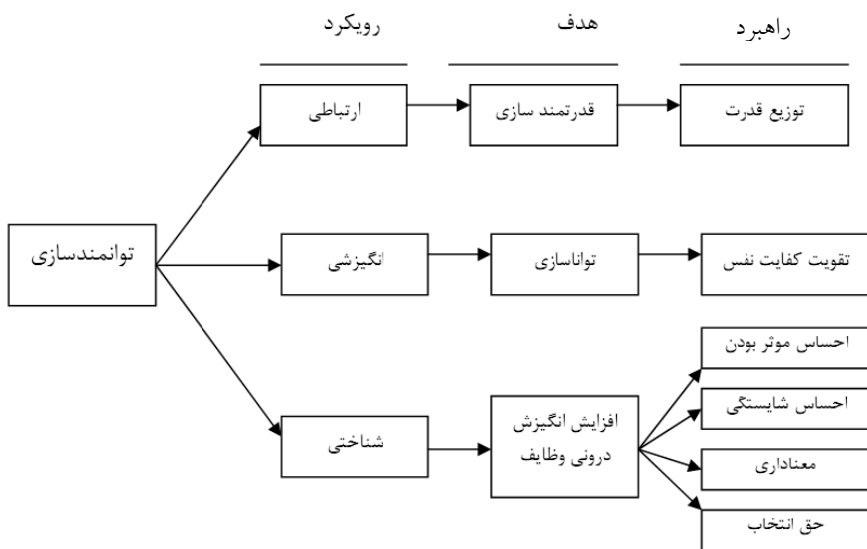
۱- مؤثر بودن: وظیفه‌ای دارای ویژگی مؤثر بودن است که از سوی فرد به‌عنوان منشأ اثر، در جهت دستیابی به اهداف وظیفه‌ای تلقی گردد. به عبارت دیگر، فرد باید به این باور برسد که با انجام وظایف شغلی اش، می‌تواند نقش مهمی در جهت تحقق اهداف تعیین شده داشته باشد.

۲- شایستگی: شایستگی یا کفایت نفس عبارت است از: باور فرد نسبت به قابلیت‌هایش، برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف محوله. اگر وظیفه به گونه‌ای باشد که فرد بتواند با مهارت، فعالیت‌های وظیفه‌اش را به انجام رساند، بر احساس او از کفایت خود تأثیری مثبت بر جای خواهد گذاشت.

۳- معناداری: این شناخت اشاره به ارزش یک هدف کاری بر مبنای ایده آل‌ها و استانداردهای فرد دارد. اگر فرد وظیفه‌ای را که انجام می‌دهد «با ارزش» تلقی کند، آن دارای ویژگی معناداری است.

۴- حق انتخاب: این وظیفه اشاره به آزادی عمل شاغل، در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی دارد (توماس و ولتهووس، ۱۹۹۰؛ اسپریتزر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵؛ ۱۴۴۳؛ رابینز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳؛ ۶۸۰).





شکل ۱: رویکردهای توانمندسازی (همان منبع)

## راهبردهای توانمندسازی کارکنان

در واقع راهبردهای متنوع و متعددی برای توانمندسازی کارکنان به کار گرفته شده است که هر کدام از این راهبردها، بر جنبه‌ای از متغیرها و ابعاد توانمندسازی کارکنان تأکید دارند. در مدل زیر این راهبردها و میزان تأثیرشان بر ابعاد توانمندسازی کارکنان آمده است:

جدول ۱: تأثیر راهبردهای توانمندسازی، بر ابعاد توانمندسازی، از دیدگاه رایینز

ردیف	راهبرد	احساس مؤثر بودن	احساس شایستگی	معناداری	حق انتخاب
۱	رهبری کاریزماتیک		*	*	
۲	رهبری تحولی	*	*	*	
۳	تفویض اختیار				*
۴	تصمیم‌گیری مشارکتی				*

## ادامه جدول ۱: تأثیر راهبردهای توانمند سازی بر ابعاد توانمند سازی، از دیدگاه رایینز

*		*		تشویق به خود مدیریتی	۵
*	*		*	غنی سازی شغلی	۶
*	*		*	ایجاد تیم‌های کاری خود گردان	۷
			*	ایجاد وظایف با بازخور درونی	۸
*				کاهش رسمیت	۹
*	*		*	ایجاد یک فرهنگ حمایتی در سازمان	۱۰
			*	تشویق به هدف گذاری	۱۱
		*		آموزش و کارآموزی کارکنان	۱۲
*		*		سیستم‌های پاداش	۱۳

شکل ۲: راهبردهای توانمند سازی کارکنان (رایینز، ۱۹۹۳: ۹۸۳)

## هدف تحقیق

۱- شناخت راه‌های توانمند سازی کارکنان و میزان تأثیر هر یک بر ابعاد توانمند سازی؛

۲- ارائه پیشنهادها و راهکار برای ارتقای سطح توانمندی کارکنان دانشگاه سیستان و بلوچستان با استفاده از یافته‌های تحقیق.

## فرضیه‌های تحقیق

فرضیه ۱: تفویض روشن و بدون ابهام اختیارات، به کارکنان موجبات توانمندسازی آنها را فراهم می‌آورد.

فرضیه ۲: پاداش مبتنی بر عملکرد افراد، به تقویت فرآیند توانمندسازی کمک می‌کند.

فرضیه ۳: غنی سازی شغلی، موجبات به فعلیت رسیدن ظرفیت‌ها و توانایی‌های بالقوه افراد را فراهم می‌آورد.

فرضیه ۴: مدیریت مشارکتی، فرآیند توانمندسازی را تسهیل می‌کند.

فرضیه فرعی ۱-۴: برقراری سیستم پیشنهادها، گامی مؤثر در جهت اجرای فرآیند

توانمند سازی به شمار می آید.

فرضیه فرعی ۲-۴: تشکیل تیم کاری می تواند نقش مؤثری در فرآیند توانمند سازی کارکنان ایفا کند.

فرضیه فرعی ۳-۴: مشارکت کارکنان در هدفگذاری، به نهادینه شدن فرآیند توانمند سازی کمک می کند.

### متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق عبارت اند از:

الف) متغیر وابسته: توانمندسازی؛

ب) متغیرهای مستقل: تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، غنی سازی شغلی، مدیریت مشارکتی، سیستم پیشنهادها، تیم های کاری و مشارکت در هدف گذاری. کیفر<sup>۱</sup> (۱۹۸۴) روی توانمندسازی کارکنان، در یکی از مطالعات تجربی کارکرده است که تواناسازی کارکنان را به عنوان یک فرآیند بررسی می کند، او توانمندسازی را در زمره فرآیند توسعه ای قرار داد که شامل ۴ مرحله است: ورود، پیشرفت، یکی سازی، تعهد.

به زعم یوگورو<sup>۲</sup> توانمندسازی باعث می شود که اعتماد به نفس کارکنان سازمان، افزایش یافته و در شرایطی می تواند منجر به خلاقیت و نوآوری از جانب آنها گردد (یوگورو، ۲۰۰۶: ۲۳۷).

مرحله ورود به برانگیختن به وسیله تجربه مشارکتی به بعضی از رویدادها یا شرایطی که خود یا خانواده را تهدید می کند اشاره می کند که کیفر، از آن به عنوان یک عمل محرک نام می برد.

در مرحله پیشرفت، سه جنبه مهم وجود دارد که اهمیت تداوم فرآیند توانمندسازی را متذکر می‌شود، یک ارتباط نظارتی، حمایت ارتباطها برابر با یک سازمان مشارکتی، توسعه درک انتقادی بیشتر از روابط سیاسی و اجتماعی.

سومین مرحله تمرکز روی توسعه، یک رشد بالقوه آگاهی است. تعهدگام نهایی است؛ یکی از آنچه که شرکا صلاحیت مشارکتی جدید را برای گسترش فضای زندگی‌شان تقاضا دارند (کیفر، ۱۹۸۴: ۳۵-۹). به گفته والرستین<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) توانمندسازی یک تعامل اجتماعی است که مشارکت افراد، سازمان‌ها و جوامع را به سوی اهداف افزایش می‌دهد؛ واپایش افراد و جامعه را افزایش می‌دهد؛ اثر سیاسی را افزایش می‌دهد؛ کیفیت زندگی جامعه را افزایش می‌دهد و عدالت اجتماعی را بهبود می‌بخشد (لرد<sup>۲</sup> و هاتچیسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳: ۵-۲) و همچنین لوتانز<sup>۴</sup> و همچنین چن<sup>۵</sup> اعتقاد دارند که توانمندسازی، موجب افزایش انگیزش کارکنان خواهد شد (چن ۲۰۰۸: ۲۸۹؛ لوتانز، ۱۹۹۸: ۴۵).

وایت مور<sup>۶</sup> (۱۹۸۸) توانمندسازی را فرآیندی می‌داند که با تغییر اجتماعی و فردی، روی تجربه افراد تأثیر می‌گذارد و آنها را برای مؤثر عمل کردن در سازمان‌ها و مؤسسه‌ها توانا می‌کند (وایت مور، ۱۹۸۸: ۵۱).

در جایی دیگر توانمندسازی به فرآیند پرورش روانی و مهارت‌های منابع انسانی، برای به‌کارگیری کارآمد و اثربخش آنها در محیط سازمانی اطلاق می‌شود (وایر<sup>۷</sup> و ماسون<sup>۸</sup>، ۱۹۹۹: ۴۱).

- 
- 1- wallerstein
  - 2- Lord
  - 3- Huthison
  - 4- Luthans
  - 5- Chen
  - 6- Whitmore
  - 7- Wyer
  - 8- Mason

به عقیده هیرست<sup>۱</sup> و همکاران، با تسهیل توانمندسازی، سازمان‌ها می‌توانند فاصله بین رهبران و کارکنان را کوتاه کنند که این کار با کاهش قوانین و رویه‌ها امکان پذیر است (هیرست و همکاران، ۲۰۰۸).

توانمندسازی، مستقل کردن افراد برای چطور تصمیم گرفتن افراد، در فعالیت‌های روزانه‌شان می‌باشد (کارلس، ۲۰۰۴؛ هاس، ۲۰۱۰).

**تفویض اختیار:** فرآیندی است که مدیران به زیر دستان خود، حق اتخاذ تصمیم‌ها و انجام اقدام‌های لازم در یک حوزه مشخص را می‌دهند (هلریگل<sup>۲</sup> و اسلوکوم<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶: ۷۶۱).

**کفایت نفس:** عبارت است از باور فرد، نسبت به اینکه می‌تواند نسبت به انجام یک وظیفه خاص با موفقیت عمل نماید (اسچرمرهورن<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۸: ۳۳۱).

**احساس اکتسابی عجز:** حالت شناختی ضعف و درماندگی است که در آن فرد با وجود برخورداری از مهارت‌ها و توانایی‌های لازم، تصور می‌کند که در انجام وظایف محوله با شکست مواجه خواهد شد؛ زیرا آن را به شکست‌هایش در گذشته ارتباط می‌دهد (کامپبل<sup>۵</sup> و مارتینکو<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸: ۱۷۳).

**مدیریت مشارکتی:** نوعی مدیریت است که تأکید بر دموکراسی صنعتی، مشارکت فعالانه کارکنان در اداره یک سازمان و اهمیت ارتباطات انسانی در محیط کار دارد (استات<sup>۷</sup>، ۱۹۹۱: ۱۰۸).

**تیم:** تعداد اندکی از کارکنان هستند که از سوی سازمان توانمند شده‌اند، تا برخی یا تمامی اهدافشان را تعیین کنند و در زمینه دستیابی به این اهداف اتخاذ تصمیم

1- Hirset  
2- Hellrigel  
3- Slocum  
4- Schermerhorn  
5- Campbell  
6- Martinko  
7- statt

بنمایند و اقدام‌های لازم برای دستیابی به آنها را تشخیص و به طور فردی و دو جانبه، در برابر نتایجی که کسب کرده اند پاسخگو باشند.

**غنی سازی شغلی:** تغییر محتوای شغل، برای پربار و چالشی ساختن وظایف مورد نیاز و انجام آن شغل به منظور افزایش بهره وری.

**عملکرد:** عبارت است از میزان موفقیت کاری افراد، بعد از تلاشی که انجام داده اند. **تیم‌های خود گردان:** تیم‌هایی هستند که قادر به اتخاذ تصمیم در زمینه برنامه ریزی، انجام و ارزیابی کارهای روزمره شان می باشند (هلریگل و اسلوکوم، ۱۹۹۶: ۷۱-۷۶۵).

**سیستم پیشنهادها:** عبارت است از ایجاد فضا و امکاناتی در سازمان که کلیه کارکنان بتوانند نظرها، ایده‌ها و پیشنهادهای خود را در زمینه حل مشکل‌ها و نارسایی‌ها و ایجاد بهبود مستمر در فعالیتهای سازمان، به مدیریت ارایه داده و مدیریت پس از بررسی مواردی که قابل اجرا تشخیص دهد، به اجرا می گذارد.

## روش تحقیق

تحقیق حاضر، تحقیقی میدانی است که در چارچوب آن، با بهره‌گیری از منابع کتابخانه‌ای به‌ویژه مقالات و کتب لاتین، ادبیات تحقیق تدوین و مباحث نظری مرتبط با موضوع تنظیم شده است. تحقیق حاضر از نظر هدف، از نوع کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری اطلاعات، آزمون فرضیه‌ها و نتیجه‌گیری از نوع توصیفی - پیمایشی می باشد. جامعه آماری تحقیق تعداد ۲۰۴ نفر از کارکنان دانشگاه سیستان و بلوچستان با تحصیلات دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس و ۹۱ مدیر با تحصیلات دکتری می باشد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه می‌باشد.

پرسشنامه فوق، به منظور جمع‌آوری داده‌های آماری موردنیاز در بین اعضای نمونه آماری (کارکنان و مدیران) توزیع شد که حدود ۷۵ درصد از پرسشنامه‌های

توزیع شده در بین کارکنان؛ یعنی ۴۷ پرسشنامه، و ۸۰ درصد از پرسشنامه‌های توزیع شده در بین مدیران؛ یعنی ۴۰ پرسشنامه جمع آوری شد (اطلاعات کلی مربوط به این پرسشنامه در نمودارهای زیر نمایش داده شده اند). داده‌های استخراج شده نیز با بهره‌گیری از نرم افزار آماری، در قالب روش‌های مختلف آماری، طبقه بندی و تجزیه و تحلیل شدند و با استفاده از روش‌های آماری زیر، به تحلیل داده‌ها پرداخته می‌شود:

- آزمون دو جمله ای؛
- آزمون فریدمن؛
- آزمون رتبه علامت دار ویلکاکسون.

### قلمرو تحقیق

قلمرو موضوعی تحقیق، مباحث مربوط به نظریه‌های مدیریت، رفتار سازمانی، مدیریت منابع و روان‌شناسی سازمان‌ها می‌باشد. قلمرو مکانی تحقیق دانشگاه سیستان و بلوچستان است. زمان تحقیق از مهر ۱۳۸۷ تا خرداد ۱۳۸۸ می‌باشد.

### جامعه آماری

جامعه آماری در این تحقیق ۹۱ مدیر که شامل مدیر گروه، معاون آموزشی، معاون پژوهشی، ریاست دانشکده و ۲۰۴ کارمند، که شامل کارکنان رسمی و قراردادی، بدون در نظر گرفتن کارکنان روزمزد می‌باشد.

### نمونه و تعیین روش حجم نمونه

حجم نمونه متناسب برای افراد جامعه از فرمول زیر به دست می‌آید:

$$n = \frac{NZ_{\frac{\alpha}{2}}^2 p(1-p)}{\sum^2 (N-1)E + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 P(1-P)}$$

چون در این تحقیق توانمندسازی کارکنان، هم از نظر مدیران و هم از نظر کارکنان بررسی شده؛ بنابراین ما دو نمونه‌گیری یکی برای مدیران و دیگری برای کارکنان انجام داده ایم:

نمونه گیری برای کارکنان

$$n = \frac{204(1/96)^2(0/5)(0/5)}{(0/1)^2(203) + (1/96)^2(0/5)(0/5)} = 65$$

$N = 204$   
 $1 - \alpha = \%95$   
 $(Z)_{\frac{\alpha}{2}} = (\%25) = + - 1/96$

نمونه گیری برای مدیران

$$n = \frac{91(1/96)^2(0/5)(0/5)}{(0/1)^2(90) + (1/96)^2(0/5)(0/5)} = 47$$

$1 - \alpha = 0/95$        $N=91$   
 $(Z)_{\frac{\alpha}{2}}(0/025) = + - 1/96$

### روش نمونه گیری

برای نمونه‌گیری از جامعه آماری، از روش نمونه‌گیری گروهی<sup>۱</sup> استفاده شده است. در این روش برای بیشتر کردن شباهت نمونه و جامعه، افزایش دقت نمونه برداری، برای برآورد پارامترهای جامعه و دخالت دادن ویژگی‌های جامعه در نمونه، جامعه به گروه‌های متجانس تقسیم؛ در گروه‌های متجانس تعداد نمونه نسبت به هر گروه مشخص شده و سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده یا منظم، تعداد عناصر مورد نیاز از هر گروه انتخاب خواهند شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از جمع‌آوری و ویرایش پرسشنامه‌ها، داده‌های تلخیص شده با استفاده از نرم افزار spss و با آزمون فریدمن و آزمون دو جمله ای و آزمون رتبه علامت دار



ویلکاکسون در سطح معنادار ۹۵ درصد، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. خلاصه نتایج آزمون‌ها در جدول زیر آمده است:

**جدول ۲: نتایج پدمست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها (آزمون دو جمله‌ای) در سطح موجود و مطلوب کارکنان و مدیران**

ردیف	عنوان فرضیه	سطح موجود	سطح مطلوب
۱	تفویض بدون ابهام اختیارات به کارکنان موجبات توانمندسازی آنها را فراهم می‌آورد.	$H_0$ تأیید	$H_0$ رد
۲	پاداش مبتنی بر عملکرد به تقویت فرآیند توانمندسازی کمک می‌کند.	$H_0$ تأیید	$H_0$ رد
۳	غنی سازی شغلی موجبات به فعلیت رسیدن ظرفیت‌ها و توانایی‌های بالقوه افراد را فراهم می‌آورد.	$H_0$ تأیید	$H_0$ رد
۴	مدیریت مشارکتی فرآیند توانمندسازی را تسهیل می‌کند.	$H_0$ تأیید	$H_0$ رد
۵	برقراری سیستم پیشنهادها، گامی مؤثر در جهت اجرای فرآیند توانمندسازی در سطح سازمان به شمار می‌آید.	$H_0$ تأیید	$H_0$ رد
۶	تشکیل تیم کاری می‌تواند نقش مؤثری در فرآیند توانمندسازی کارکنان ایفا کند.	$H_0$ تأیید	$H_0$ رد
۷	مشارکت در هدفگذاری به نهادینه شدن فرآیند توانمندسازی کمک می‌کند.	$H_0$ تأیید	$H_0$ رد

همان طور که در جدول مشاهده شده است، کلیه فرضیه‌ها در سطح موجود چه برای کارکنان و چه برای مدیران پذیرفته نشد؛ در حالی که این فرضیه‌ها همگی در سطح مطلوب پذیرفته می‌شود.

با توجه به جدول بالا، مشاهده می‌شود که یک شکافی بین وضع موجود و وضع مطلوب وجود دارد که این شکاف با آزمون رتبه علامت دار ویلکاکسون مشخص می‌شود.

در این بخش، نتایج حاصل از کاربرد آزمون رتبه علامت دار ویلکاکسون برای فرضیه‌های مختلف، مورد بررسی واقع می‌شود. هدف آن است که با بهره‌گیری از آزمون فوق مشخص شود، در چه زمینه‌هایی کارکنان احساس مشکل نموده و بر این باورند که بین وضع موجود و مطلوب در آن زمینه شکاف وجود دارد. بدین منظور به بررسی وضع مطلوب در ارتباط با فرضیه‌های مختلف پرداخته می‌شود.

نتایج حاصل از آزمون رتبه علامت دار ویلکاکسون بیانگر آن بود که در زمینه تأثیر تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، غنی‌سازی شغلی، مدیریت مشارکتی، سیستم پیشنهادها، تشکیل تیم‌های کاری، مشارکت در هدفگذاری بر ابعاد توانمند سازی، تفاوت معناداری بین وضع موجود و مطلوب وجود دارد. بر طبق این نتایج، سطح معنادار آزمون (  $0/0001$  )، کمتر از سطح خطای پذیرفته شده (  $0/05$  ) بود. این بدان مفهوم است که از نظر مدیران، کارکنان در این زمینه‌ها احساس مشکل می‌کنند.

Archive

جدول ۳: نتایج بدمست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها (آزمون ویلکاکسون)  
در سطح موجود و مطلوب از نظر مدیران در مورد توانمندسازی کارکنان

سطح معناداری	مقدار تقریبی Z	مجموع رتبه‌ها	میانگین رتبه‌ها	تعداد	رتبه‌ها	فرضیه‌ها
/۰۰۰۱	-۶/۱۶۴	-	-	-	رتبه‌های منفی	فرضیه ۱
		۸۱۴	۲۲	۳۷	رتبه‌های مثبت	
		۶	۲	۳	رتبه‌های صفر	
				۴۰	جمع	
/۰۰۰۱	-۶/۱۶۴	-	-	-	رتبه‌های منفی	فرضیه ۲
		۸۱۰	۲۲/۵	۳۶	رتبه‌های مثبت	
		۱۰	۲/۵	۴	رتبه‌های صفر	
				۴۰	جمع	
/۰۰۰۱	-۶/۱۶۴	-	-	-	رتبه‌های منفی	فرضیه ۳
		۸۱۷	۲۱/۵	۳۸	رتبه‌های مثبت	
		۳	۱/۵	۲	رتبه‌های صفر	
				۴۰	جمع	
/۰۰۰۱	-۶/۱۶۴	-	-	-	رتبه‌های منفی	فرضیه ۴
		۸۱۷	۲۱/۵	۳۸	رتبه‌های مثبت	
		۳	۱/۵	۲	رتبه‌های صفر	
				۴۰	جمع	
/۰۰۰۱	-۶/۱۶۴	-	-	-	رتبه‌های منفی	فرضیه ۱-۴
		۸۱۹	۲۱	۳۹	رتبه‌های مثبت	
		۱	۱	۱	رتبه‌های صفر	
				۴۰	جمع	
/۰۰۰۱	-۶/۱۶۴	-	-	-	رتبه‌های منفی	فرضیه ۲-۴
		۸۱۴	۲۲	۳۷	رتبه‌های مثبت	
		۶	۲	۳	رتبه‌های صفر	
				۴۰	جمع	
/۰۰۰۱	-۶/۱۶۴	-	-	-	رتبه‌های منفی	فرضیه ۳-۴
		۸۱۰	۲۲/۵	۳۶	رتبه‌های مثبت	
		۱۰	۲/۵	۴	رتبه‌های صفر	
				۴۰	جمع	

- رتبه‌های منفی، بیانگر کسانی است که بر این باورند؛ وضع موجود بهتر از وضع مطلوب است.

- رتبه‌های مثبت، بیانگر کسانی است که بر این باورند وضع موجود بدتر از وضع مطلوب است.

- رتبه‌های صفر، بیانگر کسانی است که برای وضع موجود و مطلوب، تفاوتی قایل نیستند.

نتایج حاصل از آزمون رتبه‌ علامت دار ویلاکسون بیانگر آن بود که در زمینه تأثیر تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، غنی سازی شغلی، مدیریت مشارکتی، سیستم پیشنهادها، تشکیل تیم‌های کاری، مشارکت در هدفگذاری بر ابعاد توانمند سازی، تفاوت معناداری بین وضع موجود و مطلوب وجود دارد. بر طبق این نتایج، سطح معنادار آزمون (  $0/0001$  ) کمتر از سطح خطای پذیرفته شده (  $0/05$  ) بود. این بدان مفهوم است که از نظر کارکنان، آنها در این زمینه‌ها احساس مشکل می‌کنند.

جدول ۴: نتایج بدمست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها (آزمون ویلکاکسون)  
در سطح موجود و مطلوب از نظر کارکنان در مورد توانمندسازی کارکنان

فرضیه‌ها	رتبه‌ها	تعداد	میانگین رتبه‌ها	مجموع رتبه‌ها	مقدار تقریبی Z	سطح معناداری
فرضیه ۱	رتبه‌های منفی	-	-	-	-۶/۷۰۸	/۰۰۰۱
	رتبه‌های مثبت	۴۴	۲۵/۵	۱۱۲۲		
	رتبه‌های صفر	۳	۲	۶		
	جمع	۴۷				
فرضیه ۲	رتبه‌های منفی	-	-	-	-۶/۷۰۸	/۰۰۰۱
	رتبه‌های مثبت	۴۵	۲۵	۱۱۲۵		
	رتبه‌های صفر	۲	۱/۵	۳		
	جمع	۴۷				
فرضیه ۳	رتبه‌های منفی	-	-	-	-۶/۷۰۸	/۰۰۰۱
	رتبه‌های مثبت	۴۶	۲۴/۵	۱۱۲۷		
	رتبه‌های صفر	۱	۱	۱		
	جمع	۴۷				
فرضیه ۴	رتبه‌های منفی	-	-	-	-۶/۷۰۸	/۰۰۰۱
	رتبه‌های مثبت	۴۵	۲۵	۱۱۲۵		
	رتبه‌های صفر	۲	۱/۵	۳		
	جمع	۴۷				
فرضیه ۱-۴	رتبه‌های منفی	-	-	-	-۶/۷۰۸	/۰۰۰۱
	رتبه‌های مثبت	۴۵	۲۵	۱۱۲۵		
	رتبه‌های صفر	۲	۱/۵	۳		
	جمع	۴۷				
فرضیه ۲-۴	رتبه‌های منفی	-	-	-	-۶/۷۰۸	/۰۰۰۱
	رتبه‌های مثبت	۴۶	۲۴/۵	۱۱۲۷		
	رتبه‌های صفر	۱	۱	۱		
	جمع	۴۷				
فرضیه ۳-۴	رتبه‌های منفی	-	-	-	-۶/۷۰۸	/۰۰۰۱
	رتبه‌های مثبت	۴۶	۲۴/۵	۱۱۲۷		
	رتبه‌های صفر	۱	۱	۱		
	جمع	۴۷				

نتیجه گیری از فرضیه ۱: فرضیه اول که در سطح موجود تأثیر تفویض اختیار روی ابعاد توانمند سازی بود؛ چه از نظر مدیران و چه از نظر کارکنان مورد تأیید قرار نگرفت؛ ولی همین فرضیه در سطح مطلوب هم برای مدیران و هم برای کارکنان مورد تأیید قرار گرفت و با آزمون رتبه علامت دار ویلکاکسون، مشخص شد که شکاف زیادی چه از نظر مدیران و چه از نظر کارکنان بین سطح موجود و سطح مطلوب وجود دارد؛ به عبارتی کارکنان فکر می کنند که تفویض اختیار مهر تأییدی است در شایستگی آنها، در انجام کار و دیگر اینکه بر کفایت نفس آنها نسبت به قابلیت ها و توانایی هایشان در انجام وظایف محوله خواهد افزود.

نتیجه گیری از فرضیه ۲: فرضیه دوم که به بررسی رابطه پاداش مبتنی بر عملکرد و توانمندسازی می پردازد. این فرضیه چه از نظر کارکنان و چه از نظر مدیران، در سطح موجود پذیرفته نشد، ولی همین فرضیه در سطح مطلوب هم برای مدیران و هم برای کارکنان پذیرفته شد. این پاداشی است که به عملکرد افراد تعلق می گیرد، احتمال تکرار رفتاری که منجر به پاداش شده را در آینده افزایش می دهد؛ به علاوه موفقیت افراد در انجام وظایف محوله (عملکرد) باعث افزایش کفایت نفس آنها نسبت به توانایی هایشان و نسبت به انجام وظایف بعدی خواهد شد (احساس شایستگی).

نتیجه گیری از فرضیه ۳: فرضیه سوم که در سطح موجود تأثیر غنی سازی شغلی روی ابعاد توانمند سازی بود؛ چه از نظر مدیران و چه از نظر کارکنان مورد تأیید قرار نگرفت؛ ولی همین فرضیه در سطح مطلوب هم برای مدیران و هم برای کارکنان مورد تأیید قرار گرفت و با آزمون رتبه علامت دار ویلکاکسون، مشخص شد که شکاف زیادی چه از نظر مدیران و چه از نظر کارکنان، بین سطح موجود و سطح مطلوب وجود دارد. برخلاف مشاغل روتین که به جهت ماهیت تکراری وظایف، توانایی های افراد را تحلیل می برند، در مشاغل غنی شده کارکنان فرصت

می یابند تا به انجام کارهایی که مستلزم مهارت‌های مختلف است، بپردازند و با بهره گیری از بازخور و فضای آزادی عمل به وجود آمده، روز به روز توانایی‌هایشان را بهبود بخشیده و از خود در انجام کارها ابتکار و خلاقیت نشان دهند.

**نتیجه گیری از فرضیه ۴:** فرضیه چهارم که در سطح موجود تأثیر مدیریت مشارکتی، روی ابعاد توانمند سازی بود؛ چه از نظر مدیران و چه از نظر کارکنان مورد تأیید قرار نگرفت؛ ولی همین فرضیه در سطح مطلوب هم برای مدیران و هم برای کارکنان مورد تأیید قرار گرفت و با آزمون رتبه علامت دار ویلکاکسون، مشخص شد که شکاف زیادی چه از نظر مدیران و چه از نظر کارکنان، بین سطح موجود و سطح مطلوب وجود دارد. مدیران خودکامه، یا تمایلی به توانمند سازی زیر دستانشان ندارند و یا اینکه فکر می کنند آنها قابلیت این مهم را ندارند.

**نتیجه گیری از فرضیه ۱-۴:** فرضیه ۱-۴ که در سطح موجود تأثیر سیستم پیشنهادها روی ابعاد توانمند سازی بود؛ چه از نظر مدیران و چه از نظر کارکنان مورد تأیید قرار نگرفت؛ ولی همین فرضیه در سطح مطلوب هم برای مدیران و هم برای کارکنان، مورد تأیید قرار گرفت و با آزمون رتبه علامت دار ویلکاکسون مشخص شد که شکاف زیادی چه از نظر مدیران و چه از نظر کارکنان بین سطح موجود و سطح مطلوب وجود دارد، در این فرضیه از سیستم پیشنهادها، به عنوان اولین گام مؤثر در جهت اجرای فرآیند توانمندسازی سخن به میان می آید. همان طور که عنوان شد، توانمندسازی کارکنان، بدون مدیریت مشارکتی بسیار مشکل و حتی غیر ممکن است؛ بنابراین انتظار می رود استقرار سیستم پیشنهادها که جزء مراحل اولیه مشارکت کارکنان به شمار می آید، تلاشی مؤثر در جهت توانمندسازی کارکنان باشد.

**نتیجه گیری از فرضیه ۲-۴:** فرضیه ۲-۴ که در سطح موجود تأثیر تشکیل تیم‌های کاری، روی ابعاد توانمندسازی بود؛ چه از نظر مدیران و چه از نظر کارکنان مورد

تأیید قرار نگرفت؛ ولی همین فرضیه در سطح مطلوب، هم برای مدیران و هم برای کارکنان، مورد تأیید قرار گرفت و با آزمون رتبه علامت دار ویلکاکسون مشخص شد که شکاف زیادی چه از نظر مدیران و چه از نظر کارکنان بین سطح موجود و سطح مطلوب وجود دارد، تیم‌های کاری به عنوان یکی از راه‌های مشاغل معنادار در سازمان، امکان تبادل دانش، تجربیات و مهارت‌ها را فراهم ساخته و آموزش‌های وسیع تری را در بر خواهند داشت.

نتیجه گیری از فرضیه ۳-۴: فرضیه ۳-۴ که در سطح موجود تأثیر مشارکت در هدف گذاری کارکنان روی ابعاد توانمندسازی بود؛ چه از نظر مدیران و چه از نظر کارکنان مورد تأیید قرار نگرفت؛ ولی همین فرضیه در سطح مطلوب هم برای مدیران و هم برای کارکنان مورد تأیید قرار گرفت و با آزمون رتبه علامت دار ویلکاکسون مشخص شد که شکاف زیادی چه از نظر مدیران و چه از نظر کارکنان بین سطح موجود و سطح مطلوب وجود دارد. در عصر حاضر به جهت افزایش بلوغ کارکنان، مشارکت آنها در مواردی امکان پذیر شده که پیش از آن در حیطه اختیارات مدیران سازمان بوده و به طور معمول اثرگذاری آنها بر کل سازمان بیشتر است.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

تحقیق حاضر شامل ۴ فرضیه اصلی و ۳ فرضیه فرعی، مربوط به قضیه چهارم بود که در آنها تأثیر نقش متغیرهای مستقل (راه‌های توانمند سازی) بر ابعاد چهارگانه توانمند سازی مورد سنجش قرار گرفته بود. همانگونه که تشریح شد؛ نتایج به دست آمده از نقش‌های ذکر شده، در تمامی فرضیه‌های اصلی در سطح مطلوب، مورد تأیید قرار گرفته است.



از سوی دیگر، ابعاد چهارگانه فوق، دارای اهمیت یکسان در فرآیند توانمندسازی نیستند. نتایجی که در این زمینه به دست آمد، نشان داد که به اعتقاد کارکنان احساس مؤثر بودن نسبت به سایر ابعاد از اهمیت بیشتری برخوردار است. با توجه به آنکه از بین متغیرهای مستقل، تأثیر مدیریت مشارکتی بر این بعد بیش از سایر متغیرهاست؛ بنابراین می توان نتیجه گرفت که مدیریت مشارکتی به عنوان تسهیل کننده فرآیند توانمندسازی مهم ترین گام به شمار می آید. توانمندسازی کارکنان در صورتی تحقق خواهد یافت که مدیریت مشارکتی با تفویض اختیار همراه گردیده و عملکرد افراد در هر مرحله به وسیله پاداش مبتنی بر عملکرد تقویت گردد. البته، فرآیند توانمندسازی، فرآیندی تدریجی و گام به گام بوده و به همین دلیل برنامه های توانمندسازی سازمان باید با غنی سازی شغلی آغاز گردد. در این سطح باید به کارکنان در چارچوب وظایفشان اختیارات لازم واگذار گردیده و در صورت ارایه عملکرد موفقیت آمیز، پاداش دریافت دارند. پس از غنی سازی شغلی، استقرار سیستم پیشنهادها، از اهمیت زیادی برخوردار است. در سیستم پیشنهادها، باید به افراد فراتر از حیطه وظایف، اجازه مشارکت (ارایه پیشنهاد) در امور مربوط به واحد سازمانی شان نیز داده شود و در صورت ارایه پیشنهادهای مفید به تناسب از پاداش لازم برخوردار گردند. پس از آنکه کارکنان به جهت مشارکت در امور تا حدودی از بلوغ فکری و مهارت های لازم برخوردار شدند؛ به تدریج به آنها اجازه اتخاذ تصمیم و برنامه ریزی در مسایل مربوطه را بدهند. به منظور تشویق به کار گروهی و ارتقای عملکرد تیمی، پاداش ها باید از جهت گیری فردی به سمت عملکرد گروهی، تغییر یابند. در نهایت باید مشارکت کارکنان نه تنها در تصمیم گیری بلکه در هدفگذاری نیز امکان پذیر گردد.

## منابع

## منابع انگلیسی

- Hirst, G., Budhwar, P., Cooper, B.K., West, M., Long, C., Xu, C.Y. and Shipton, H. (2008), "Cross-cultural variations in climate for autonomy, stress and organizational productivity relationships: a comparison of Chinese and UK manufacturing organizations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, pp. 1343-58.
- Ugboro,I.(2006), *Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing*, Institute of Behavioral and Applied Management. All rights reserved.pp232-257.
- Whitmore, E. (1988),Participation, empowerment and welfare, *Canadian Review of Social policy*, Vol. 22 PP 51-60.
- Hellriegel don and Slocum.jr john W.( 1996), "Management".(south-western college publishing, USA, ),p:761.
- Schermerhorn jr john R,Hunt james G and Obsorn N.( 1998), "Basic Organizational Behavior".(john Wiley and Sons,INC,USA),P:331.
- Campbell Constance R and Martinko Markj.( 1998) ,"An Integrative Attributional Perspective of Empowerment and Learned Helplessness :a Multimethod Field Study", *journal of management* ,vol:24,No:2,p:173.
- Statt David A. (1991),"The Dictionary of Management".(Routledge,New Yourk.)p:108.
- Spritzer Gretchaen M.( 1996),"Social Characteristics of Psychological Empowerment",*Academy of Management journal* ,Vo.39,No.2.
- Thomas Kenneth W and Velthouse Betty A. ( 1990),Cognitive Elements of Empowerment:an Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation",*Academy of Management Review*,Vol.15,No.4.
- Robbins Stephen P.(1993),"Organizational Behavior", (Prenntice Hall,USA).
- Kourkonda Appa Rao,Waston john G and Rajkumar T.M. (1999),"Beyond Teams and Empowerment:A Counterpoint to Two Common Percepts in TQM",*Advance Management journal*,Winter,Vol.64,Issue 1.
- Schoell William F,Desler Gary and Reineecke john A ,"Introduction to Business," (Allyn and Bacon,USA).
- Conger jay A and Kanungo Rabindra N.( 1998), *The Empowerment process:Integrating Theory and Practice*, *Academy of Management Review* , vol.13,No.3.
- Horrenkol Boy c,Judson G.Thomas and Heffner Judith A. (1999), *Defining and Measuring Employee Empowerment*, *journal of Applied Behavioral*

Science, spe, vol.35, Issue 3.

-John Lord and Peggy Hutchison.(1993),The Process of Empowerment ,Published in Canadian Journal of Community Mental Health, Pages 5-22.

-luthans,fred.(1998),organizational Behavior,new york,Mc Grew hill/ united states of emerica.

-Keiffer, C. (1984),Citizen Empowerment:A developmental persepective Prevention in Human Service,3-(16),9-35.

-Nigel Nichelson.(1995),"The Blackwell Encyclopedia Dictionary of Organizational Behavior:,(Black well Business.USA).

-Hardy Cynthia & Leiba-Osolivan Sharon.( 1998),The Power Behind Empowerment:Implication for Research and Practice,Human Relations,Vol:51,No:4 .

-Wyer petet and Mason jane.( 1999), "Empowerment is small business: participation and Empowerment "case study: An International journal;Vol:7 Issue:7.

- Haas, M.R. (2010), "The double-edged swords of autonomy and external knowledge: analyzing team effectiveness in a multinational organization", The Academy of Management team effectiveness in a multinational organization", The Academy of Management Journal, Vol. 53, pp. 989-1008.

- Carless, S.A. (2004), "Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?", Journal of Business and Psychology , Vol. 18, pp. 405-25.

- Chen, H.F. and Chen, Y.C. (2008), "The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: an example from Taiwan's state-owned enterprises", International Public Management Association for Human Resources, Vol. 37, pp. 279-302.