

# شماسایی عوامل موثر بر توانمندسازی

نگارش:

ایرج ثقفی

|                         |                                                        |
|-------------------------|--------------------------------------------------------|
| سرشناسه                 | : ثقفی، ایرج، ۱۳۵۳ -                                   |
| عنوان و پدیدآور         | : شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی / نگارش ایرج ثقفی. |
| مشخصات نشر              | : تهران: رامان سخن، ۱۳۹۶.                              |
| مشخصات ظاهری            | : ۱۴۴ ص تصویر، جدول                                    |
| فروست                   | : علوم اجتماعی، علوم تربیتی.                           |
| شابک                    | : ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۶۱-۸۴-۰                                    |
| وضعیت فهرست نویسی: فیپا |                                                        |
| دداشت                   | : کتابنامه                                             |
| موضوع                   | : کارکنان -- ایران -- توانمندسازی -- نمونه پژوهی       |
| موضوع                   | : Employee empowerment -- Iran -- Case studies         |
| رده ی تکره              | : HD ۵۰ / ۵ / ۷ ش ۹ ۱۳۹۶                               |
| رد نویسی                | : ۶۵۸/۳۱۴۰۹۵۵                                          |
| شماره کتابخانه ملی      | : ۴۶۸۶۳۸۰                                              |

نگارش: رامان سخن

ایرج ثقفی

شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی

چاپ اول ۱۳۹۶ / ۵۰۰ نسخه / قیمت ۱۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۶۱-۸۴-۰

صفحه آرای و ویرایش: شهره آذریوندپور - نسرين حبيبي

چاپ و صحافی: مهرگان

مرکز پخش: تهران - انقلاب - خ ابوریحان - پلاک ۹۶

کلیه حقوق محفوظ و مخصوص مولف است.

تلفن تماس: ۰۹۳۶۵۹۵۶۰۶۸

## فهرست مطالب

|    |                                         |
|----|-----------------------------------------|
| ۱۳ | مقدمه                                   |
| ۱۴ | ایده توانم - ساز                        |
| ۱۶ | اهمیت و ضرورت وضع                       |
| ۱۹ | چارچوب نظری مزاج                        |
| ۲۰ | مدل مفهومی تحقیق                        |
| ۲۰ | متغیرهای تحقیق                          |
| ۲۱ | تعریف مفهومی متغیرها                    |
| ۲۳ | فصل اول: مبانی و مفاهیم توانمندسازی     |
| ۲۵ | مقدمه                                   |
| ۲۷ | تاریخچه توانمندسازی                     |
| ۲۹ | ۱- رهبری و توانمندسازی                  |
| ۳۰ | ۲- پنداشت فردی و توانمندسازی            |
| ۳۱ | ۳- کار گروهی به مثابه توانمندسازی       |
| ۳۲ | ۴- تغییر ساختار یا خط‌مشی و توانمندسازی |

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| ۳۲ | ۵- تصویر چند وجهی از توانمندسازی .....                      |
| ۳۶ | تعاریف توانمندسازی .....                                    |
| ۳۷ | تعاریف مفهومی واژه توانمندسازی .....                        |
| ۳۸ | زمینه های توانمندسازی .....                                 |
| ۳۹ | الزامات توانمندسازی .....                                   |
| ۴۶ | سطوح توانمندسازی .....                                      |
| ۴۷ | کل توانا، ذی منابع انسانی .....                             |
| ۵۶ | انواع مزایای توانسازی .....                                 |
| ۵۹ | پیش نیازهای توان سازی .....                                 |
| ۶۳ | استراتژی های توانمندسازی .....                              |
| ۶۳ | استراتژی ۱- افزایش آگاهی ..... من از طریق داستان گویی ..... |
| ۶۴ | استراتژی ۲- آموزش مهارتهای حل مسئله .....                   |
| ۶۵ | استراتژی ۳- آموزش مهارتهای پشتیبانی و تحمیل منابع .....     |
| ۶۵ | توانمندسازی کارکنان در سازمان ها .....                      |
| ۶۸ | عوامل مؤثر بر توانمندسازی .....                             |
| ۶۸ | ۱- توانمندسازی و عوامل فردی .....                           |
| ۶۹ | ۲- توانمندسازی و عوامل سازمانی .....                        |
| ۷۳ | یادگیری دو حلقوی .....                                      |
| ۸۱ | فرهنگ توانمندسازی .....                                     |
| ۸۲ | توانمندسازی و مشارکت .....                                  |
| ۸۳ | سه روش عمده مشارکت .....                                    |

|     |                                          |
|-----|------------------------------------------|
| ۸۷  | توانمندسازی، اختیار و قدرت               |
| ۹۰  | مراحل تفویض اختیار                       |
| ۹۲  | فرایند توانمندسازی                       |
| ۹۴  | توانمندسازی و سازمان                     |
| ۹۵  | ویژگی سازمان‌های توانمند                 |
| ۹۶  | مزایای توانمندسازی                       |
| ۹۷  | دام‌های توانمندسازی                      |
| ۹۷  | نظرات منتقدین درباره توانمندسازی کارکنان |
| ۱۰۱ | شاخص‌های توانمندسازی                     |
| ۱۰۳ | فصل دوم: روش‌شناسی توانمندسازی           |
| ۱۰۵ | روش تحقیق                                |
| ۱۰۷ | جامعه آماری و نمونه‌گیری تحقیق           |
| ۱۰۸ | ابزارهای جمع‌آوری داده‌های تحقیق         |
| ۱۱۰ | روایی ابزار اندازه‌گیری تحقیق            |
| ۱۱۱ | پایایی ابزار اندازه‌گیری تحقیق           |
| ۱۱۱ | روش تجزیه و تحلیل داده‌ها                |

فصل سوم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه در توانمند سازی ۱۱۵

مقدمه ..... ۱۱۷

مشخصات و مقادیر داده‌ها ..... ۱۱۸

توصیف داده‌ها ..... ۱۱۹

آزمون و تحلیل های مرتبط با فرضیه پژوهش ..... ۱۱۹

فصل چهارم: تاثیر این عوامل موثر در توانمند سازی در نمونه آماری ..... ۱۳۳

مقدمه ..... ۱۳۵

نتیجه گیری و پیشنهادات ..... ۱۳۵

محدودیت های تحقیق ..... ۱۳۹

پیشنهادهای بر مبنای نتایج تحقیق ..... ۱۳۹

منابع ..... ۱۴۳

## مقدمه

بی‌گمان امروزه تقویت توانمندی افراد در بخش عمومی می‌تواند نقش مهمی در بهبود کیفیت خدمات ارائه شده از سوی سازمان‌ها ایفا نماید. امروزه مزیتی که سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از رقیب دیگر دارند، نه بکارگیری فناوری جدید، بلکه در بالا بودن اعتماد به نفس و میزان تعهد کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است.

از سویی دیگر با تخصصی‌تر و حرفه‌ای‌تر شدن روز بروز وظایف در سازمان‌ها وضع به شکلی درآمده که همه‌چیز در حال تغییر است و مدیران با افکار گذشته خود و تمرکز همه‌چیز در حیطه کاری خود قادر به اداره امور سازمان نیستند، و اگر بخواهند زیرمجموعه خود را از نظر تخصصی اداره نمایند، باید در جهت آموزش و پرورش، سازمان، اختیارات، مسئولیت‌ها، خط‌مشی و سیستم‌ها محیط مساعدی را فراهم آورند.

به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن پیچیده که امروزه سازمان‌ها با آن روبرو هستند، تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، تواناسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی که به سرعت کهنه و منسوخ می‌شود. از این‌رو داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارائی‌های حامی سازمان به حساب می‌آیند، منافع بسیار زیادی برای سازمان‌ها، شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی به دنبال خواهد داشت.

توانمندی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد. هرگاه سازمان‌ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، به این نیروی بالقوه نیازمندند و وابستگی آنها را مورد استفاده قرار دهند.

از این‌رو وجود تغییرات سریع، معرفت‌های تکنولوژیک و رقابت‌های آشکار و پنهان در دنیا، اهمیت و ضرورت تواناسازی را بیش از پیش آشکار ساخته است. فرآیند تواناسازی کارکنان نیز به مدیریت و رهبری دارد. به مدیریتی با ویژگی‌های تسهیل‌گری، حامی، مربی و راهنما از دارد.

### ایده توانمندسازی

ایده توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های امروزی، دلیل حجم فزاینده‌ای از مسئولیت‌ها که کارکنان بر عهده می‌گیرند، دارای اهمیت بسیاری است. توانمندسازی کارکنان به منظور ارتقا قدرت در سازمان، مشارکت دادن زیردستان در رهبری، بهبود اثربخشی از طریق افزایش قدرت و در نهایت افزایش انگیزش درونی کار مطرح شده است.

هدف از توانمندسازی عبارتست از فراهم آوردن شرایط واگذاری اختیار و مسئولیت بیشتر و قدرت بخشیدن به کارکنان با ایجاد انگیزه، طراحی و ساختار مناسب، آموزش موثر و با مدیریت کارآمد.

توانمندسازی احساس تملک کارمند را نسبت به کارش افزایش می‌دهد، به نحوی که او نسبت به کارش احساس غرور می‌کند و انجام وظایف را با میل و رغبت به عهده می‌گیرد. کارکنانی که توانمندتر هستند، تعهد و رضایت بیشتر و فشارهای شغلی کمتر داشته و احتمالاً مشارکت بیشتری دارند.

با اجرای فرایند توانمندسازی منابع انسانی، به آسانی می‌توان به اهداف سازمان دست یافت. از مزایای چون بهبود شرایط کار، افزایش رضایت شغلی، کاهش استرس کارکنان، کاهش تعارض کارکنان و... برخوردار شد.

تواناسازی مفهومی است که می‌تواند هم رافع سازمان را تامین کند و هم احساس مالکیت و سرافرازی را در کارکنان ایجاد نماید. در واقع یک رابطه برد - برد بین سازمان و کارکنان ایجاد می‌کند، چیزی که ایده‌آل بسیاری از سازمان‌ها و کارکنان آنها است.

در دوران حاضر به علت پویایی و پیچیدگی محیط رقابتی، نیاز سازمان‌ها به نیروی فکری و قوه خلاقانه کارکنان افزایش یافته است. بدین دنبال شیوه‌هایی بود که با ایجاد انگیزش در کارکنان موجبات برتری سازمان را فراهم آورند.

نمونه موردی تحقیق در کتاب به توصیف و تحلیل توانمندسازی منابع انسانی استانداری آذربایجان غربی به عنوان شیوه مناسب انگیزش و به تبع آن بهره‌وری و اثربخشی سازمان پرداخته و برای این منظور عوامل موثر در

توانمندسازی منابع انسانی به صورت متغیر وابسته در هفت بعد ۱- تفویض اختیار ۲- تشکیل تیم‌های کاری ۳- انگیزش ۴- رضایت شغلی ۵- غنی‌سازی شغلی ۶- آموزش ۷- مدیریت مشارکتی تعریف کرده تا عوامل مذکور در توانمندسازی در منابع انسانی قرار گیرد. بر این اساس هدف اصلی تحقیق - بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی می‌باشد.

عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی کدام‌ها هستند؟ و ترتیب تأثیرگذاری عوامل سازمانی بر توانمندسازی منابع انسانی چگونه است؟ چه عواملی در افزایش توانمندی تأثیر دارند؟

### اهمیت و ضرورت موضوع

سازمان‌ها برای بقا و تداوم نیازمند مثبت و سازنده خود نیازمند افکار، اندیشه‌ها و نظرات نو و تازه هستند تا با دریافت دیدگاه‌های نو بتوانند پویایی خود را تضمین کنند؛ وگرنه به زوال و نابودی حکم خواهند شد همچنان‌که مقاومت سازمان‌ها در مقابل تغییرات و تحولات مخلف محیطی موجب حذف آن‌ها و یا کمرنگ شدن نقششان شده و حتی در ادامه به حفظ وضع موجود نیز نخواهند بود. امروزه جریان نوجویی و خلافت و نوآوری در سازمان به عنوان یک راهبرد مناسب برای تطبیق سازمان‌ها با شرایط پیچیده محیط فعالیت خود می‌باشد. در حقیقت امروزه شعار "فنا می‌شوید اگر خلاق نباشید" برای سازمان‌ها یک هشدار جدی است.

یکی از عوامل موثر در بروز خلاقیت در سازمان، زمینه‌سازی و بسترسازی در جهت ایجاد فرهنگی است که در آن کارکنان در تلاش برای رشد استعدادها

و بروز داشته‌های ذهنی خود برآیند تا با تاثیرپذیری و تاثیرگذاری بر افکار یکدیگر و تکمیل ایده‌ها بتوانند پیشرفت سازمان متبوع و در کل به پیشرفت جامعه کمک کنند. از شرایط لازم برای پدیدار شدن افکار نو، وجود آرامش در محیط سازمان برای تفکر عمیق کارکنان می‌باشد. خلاقیت هم به استعداد فرد و داشته‌های ذهنی افراد نیاز دارد و هم به محیط مناسب برای بروز این استعدادها وابسته است.

یکی از چالش‌ها، سهم مدیران عصر حاضر در سازمان‌ها عدم استفاده کافی از منابع فکری، روان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت‌های بالقوه آنان را به‌کار گیرند. به عبارت دیگر با این‌که افراد توان بروز خلاقیت و ابتکار بیشتری را دارند اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت‌ها به طور مطلوب بهره‌برداری نمی‌شود. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی منابع انسانی را به عنوان یک راهبرد اثرگذار به عملکرد و بهسازی انسانی معرفی نموده‌اند و استدلال می‌کنند که توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش‌های عصر جدید است که امروزه توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر است. در دهه‌های گذشته بسیاری از سازمان‌ها رویکردهای مبتنی بر توانمندسازی را پیاده ساخته‌اند. رویکردهایی از قبیل گروه‌های کاری خودگردان، مدیریت کیفیت فراگیر و مهندسی مجدد شغل در سازمان‌ها به اجرا در آمده‌اند.

روشن است که این رویکردها بهره‌وری کارکنان و نیز خلاقیت و نوآوری را افزایش خواهند داد. به هر حال این نتایج اتفاقی و غیرارادی به دست

نمی‌آیند برای عملی کردن این قبیل رویکردهای مدیریتی، توانمندسازی بایستی احساس نیاز به توانمندسازی را در بین کارکنان پرورش دهند و در نهایت رفتارهای کارکنان را در جهت نتایج مورد انتظار برانگیزانند.

با توجه به اهمیت روزافزون نیروی انسانی در سازمان به عنوان یک سرمایه ارزش سازمانی و لزوم کسب توانمندی‌های لازم برای بهتر انجام دادن نیروه‌های عملکرد در سازمان، لازم است که در جهت بروز استعدادها بالقوه خود در سازمان شرایطی را فراهم کرد تا شیوه‌های نو و بدیع بیافرینند و روش‌های کار را به بهره‌وری بیشتر ایجاد کنند. پایداری و تداوم فعالیت سازمان‌ها در گرو ایجاد مزیت رقابتی نسبی قرار گرفته است؛ برای دستیابی به این مزیت نسبی بایستی با مقایسه با رقبای بتوان محصولات و خدمات با کیفیت‌تر را با قیمت‌های قابل‌قبول تولید و ارائه نمود و با خلاقیت و نوآوری به دامنه محصولات و خدمات افزود تا از این رهگذر رضایتمندی مشتریان حاصل شود. برپایه این فرض اساسی اعتقاد بر آن است که خلاقیت زمانی تحقق می‌یابد که سازمان‌ها از نیروهای انسانی با انگیزه و در یک کلام توانمند برخوردار باشند.

اهمیت فرهنگ و شرایط مناسب حاکم بر جو سازمانی در بکارگیری توانایی‌های افراد در سازمان غیرقابل انکار است. فرهنگ سازمانی نیرویی است که باعث حرکت افراد در سازمان می‌شود و تاثیر شگرفی بر اجزای مختلف سازمان می‌گذارد. از آنجایی که فرهنگ بر رفتار کارکنان تاثیرگذار است با مطالعه فرهنگ سازمان می‌توان به علل کامیابی و یا شکست سازمان پی برد.