

## توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های دولتی

سعید صالحی زاده<sup>1</sup>

### چکیده :

دنیای پرچالش امروز، بر پایه برخورداری سازمان ها از انسان های شایسته و توانمند پایه گذاری شده است. منابع عمده برخورداری از مزیت رقابتی سازمان ها، علاوه بر تکنولوژی های جدید، در داشتن کارکنان متخصص و متعهد به سازمان است. توانمندسازی یک رویکرد مدیریتی است که در آن به کارکنان تفویض اختیار می شود تا خودشان تصمیم بگیرند. امروزه سازمان ها برای ماندن در عرصه رقابت، به نیروی انسانی، خلاق، متخصص و با انگیزه نیازمند است. کارکنان دارای استعداد های بالقوه ای هستند که توانمندسازی به بالفعل شدن این استعدادها کمک می کند. مدیران با اطلاع از سطح توانمندی کارکنان، می توانند برای بهبود و توسعه توانمندی های نامطلوب کارکنان و استفاده هر چه بهتر از این منبع سازمانی اقدام نمایند. هدف این مقاله پرداختن به مبحث توانمندسازی، مزایا، اصول، موانع و چالش های آن در سازمان های دولتی بوده و در نهایت برنامه ها، راهکارها و الزاماتی برای توانمندسازی کارکنان در سازمان های دولتی ارائه شده است.

واژه های کلیدی: توانمندسازی، سازمان های دولتی.

### مقدمه :

توانمندسازی<sup>2</sup> مفهومی مبهم و متفاوت داشته و افراد مختلف متناسب با ویژگی های خود، از آن برداشتی دارند. این مفهوم، در دهه ی 1990 توجه بسیاری از محققین و دانشگاهیان را به خود جلب کرده بود. از نتایج توانمندسازی کارکنان می توان به افزایش رضایت شغلی و رضایت مشتری اشاره کرد. برای اجرای موفقیت آمیز توانمندسازی، به تغییر فرهنگ سازمانی نیاز است. رهبران باید بیاموزند که برای افرادی که آمادگی توانمندی دارند ایده پردازی کنند. سرپرستان باید طریقه سرپرستی خود را به مربی گری و مرشد بودن تغییر دهند. همه ی اعضای سازمان باید متعهد به سهم کردن دیگران در اطلاعات و آموختن باشند. بزرگترین چالشی که سازمان ها با آن روبرو هستند، اجرای برنامه ی توانمندسازی است. موانع زیادی در این راه وجود دارد که البته افراد می توانند آن ها را برطرف کنند. توانمندسازی کارکنان به عنوان یک مفهوم نظری تاثیر زیادی بر اثربخشی سازمانی و مدیریتی و ابتکار سازمانی دارد. با اجرای برنامه های توانمندسازی کارکنان در کنترل و انجام وظایف انعطاف پذیری بیشتری پیدا می کنند و در پاسخ به مسائل و فرصت ها، وظایف جدید را شروع و موانع را برطرف می کنند، در نتیجه بر برخورد با مسائل و

1- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان saeed\_salehezadeh@yahoo.com

2 -Empowerment

مشکلات انگیزش آن‌ها تقویت می‌شود. همزمان با پیشرفت تکنولوژی و حرکت سازمان‌ها به سمت تخت شدن و حذف لایه‌های میانی مدیریت، به دلیل نیاز به حداکثر استفاده از ظرفیت افراد همزمان با کاهش نیروی انسانی، توانمندسازی اهمیت خاصی پیدا می‌کند. دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است. سازمان‌ها به عنوان زیرمجموعه‌ای از حیات انسانی باید برای بقاء و بالندگی، خود را برای رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند در غیر این صورت از گردونه دنیای رقابتی خارج می‌شوند منظور از این آمادگی، آمادگی فناوری و تجهیزاتی نیست بلکه آنها باید کارکنان یعنی سرمایه‌های اصلی و ارزشمند سازمان را آماده سازند. (عبدالهی، 1384). روند رو به افزون تغییرات و افزایش رقابت جهانی باعث توجه سازمان‌ها به بحث توانمندسازی کارکنان شده است. سازمان‌ها با کارکنانی توانمند، متعهد و متخصص بهتر می‌توانند خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. در این مقاله به مبحث توانمندسازی، مفهوم توانمندسازی، مزایا، موانع، چالش‌ها و راهکارهایی برای اجرای مناسب برنامه‌های توانمندسازی در سازمان‌های دولتی پرداخته خواهد شد.

## مفهوم توانمندسازی

توانمندسازی در رشته‌های روانشناسی، جامعه‌شناسی و دین‌شناسی ریشه‌هایی دارد که به دهه‌های گذشته و حتی قرن‌های گذشته بازمی‌گردد. مثلاً "در زمینه‌ی روانشناسی، آدلر<sup>1</sup> در سال 1927 مفهوم «انگیزه‌ی مسلط<sup>2</sup>» را با تاکید بر تلاشی که افراد برای کسب تسلط در برخورد با جهان خود دارند، مطرح نمود (وتن و کمرون، 1381). تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال 1788 برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود (نادری و دیگران، 1386). «افراد به واسطه‌ی دانش و انگیزه‌شان صاحب قدرت هستند. تواناسازی عبارتست از آزاد کردن این قدرت» (بلانچارد و دیگران، 1378، ص 43). توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن<sup>5</sup> است؛ به معنی کمک به افراد است تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی<sup>6</sup> یا درماندگی<sup>7</sup> خود چیره گردند. همچنین به معنی ایجاد شور و شوق کار و فعالیت در افراد است (وتن و کمرون، 1381). انسان‌ها همیشه می‌خواهند تغییر و تحول به وجود آورند و سازمان سخت‌نایزمنند آن است که تغییر بوجود آید. توانمندسازی به نتیجه نمی‌رسد مگر آن‌که از بالاترین سطح آغاز گردد (بلانچارد و دیگران، 1378). توانمندسازی عبارتست از واگذاری اختیار به غیر مدیران برای اتخاذ تصمیمات مهم سازمانی که اغلب کارکنان به صورت تیمی گروه‌بندی می‌شوند و بعد از آن برای فعالیت‌های خود مدیریتی مانند استخدام، اخراج، آموزش افراد، تعیین اهداف و ارزیابی کیفیت نتایج، مسئولیت تمام و کمال به تیم داده می‌شود.

1 -Adler

2 -Mastery Motivation

3 -Whetten & Cameron

4 -Blanchard et al

5 - Enable

6 -Powerlessness

7 -Helplessness

شود (واگنر و هولنبک<sup>۱</sup>، 1995). برخی از صاحب‌نظران دیگر نیز معتقدند توانمندسازی یعنی واگذاری اختیار به کارکنان (رابینز و کولتر<sup>۲</sup>، 1996، رالف<sup>۳</sup>، 1996، کانتر<sup>۴</sup> به نقل از هونولد<sup>۵</sup>، 1997، بلانچارد به نقل از گروی و دیگران<sup>۶</sup>، 1998، بیهام و دیگران<sup>۷</sup> به نقل از پوترفیلد<sup>۸</sup>، 1999، تابورا<sup>۹</sup>، 2000، فترمن و واندرسمن<sup>۱۰</sup>، 2005، ص 10، کریتنروکینیکی، 1384). توانمندسازی کارکنان، برای فرآیند تغییر سازمانی مهم است. زیرا توانمندسازی نیاز فردی برای احساس کنترل را ارضا می‌کند. به ویژه این یک نیاز حیاتی در طول زمان تغییر سازمانی است زیرا معمولاً "نیروهای عظیم تغییر درورای کنترل فردی کارمند است. توانمندسازی به خودی خود، مشکل است و تغییر سازمانی را می‌طلبد (کاپلمن و ریچاردز<sup>۱۱</sup>، 1996). توانمندسازی، به معنای توسعه و غنی‌سازی مشاغل کارکنان است (بورن و مولمن<sup>۱۲</sup>، 1996). توانمندسازی یک فرآیند است و می‌تواند روش کارهایی که انجام شده است را به چالش بکشد. توانمندسازی، یادگیری از تجربیات و رشد شخصی را حمایت کرده و آن را ترویج می‌کند (اسمیت<sup>۱۳</sup>، 1997). توانمندسازی اصطلاحی است از ترتیبات سازمانی که بر اساس آن خود مختاری و آزادی عمل و مسئولیت تصمیم‌گیری بیشتر به کارکنان واگذار می‌گردد (ایتزاکی و یورک<sup>۱۴</sup>، 2000). توانمندسازی، پربار کردن عمودی و سایر روش‌های همانند برای افزایش دادن آزادی عمل کارکنان است (لاسچینگر و دیگران<sup>۱۵</sup>، 2001). یون<sup>۱۶</sup> (2001) معتقد است در توانمندسازی، کارکنان نه تنها نیازمند اختیار هستند، بلکه بایستی آموزش کافی و اعتبار مالی و اطلاعات کافی را داشته باشند تا بتوانند در زمینه تصمیم‌های خود پاسخگو باشند. کیم<sup>۱۷</sup> (2002) و ویروماسون<sup>۱۸</sup> (1999) توانمندسازی را همان مدیریت مشارکتی، یعنی مشارکت زیردستان در تصمیم‌گیری‌ها و حداکثر ساختن درگیری آنها در سازمان می‌دانند. پیتررزو و دیگران<sup>۱۹</sup> (2002) در تعریفی جامع و کامل از توانمندی هفت بعد اساسی را مطرح نمود که عبارتند از: اختیار<sup>۲۰</sup>، تصمیم‌گیری<sup>۲۱</sup>، اطلاعات<sup>۲۲</sup>، استقلال<sup>۲۳</sup>، خلاقیت و نوآوری<sup>۲۴</sup>، دانش و مهارت<sup>۲۵</sup> و مسئولیت<sup>۱</sup>.

1 -Wagner & Hollenbeck  
2 -Robbinz & Coulter  
3 -Ralph  
4 -Kanter  
5 -Honold  
6 -Geroy et al  
7 -Byham et al  
8 -Potterfield  
9 - Tabora  
10 -Fetterman & Wandersman  
11 -Kappelman & Richards  
12 -Born & Molleman  
13 -Smith  
14 -Itezhaky & York  
15 -Laschinger et al  
16 -Yoon  
17 - Kim  
18 -Wyer & Mason  
19 -Petters et al  
20 - Authority  
21 - Decision making  
22 - Information  
23 - Independence  
24 - Innovation  
25 - Knowledge and tact

توانمندسازی عبارت است از آموختن چیزهایی به دیگران که می توانند انجام دهند تا به شما کمتر تکیه کنند (هیل و هاک<sup>۱</sup>، 2004). تواناسازی کارکنان چیزی، بیش از یک حالت ذهنی یا یک الگوی رفتارگروهی یا خط مشی های سازمانی است. توانمندسازی نمی تواند وجود داشته باشد، مگر اینکه طرز تلقی فردی، رفتار گروهی و ارزش های سازمانی، از آن حمایت کنند. بسیاری از تلاش ها برای توانمندسازی با شکست مواجه می شود، زیرا آنها تغییر را فقط در یکی از این سه سطح ایجاد می کنند (اسکات و ژافه<sup>۲</sup>، 1375). توانمندسازی زمانی اتفاق می افتد که کارکنان به اندازه کافی آموزش دیده باشند، تمامی اطلاعات مربوط به کار فراهم شده باشد، ابزار ممکن در دسترس باشد، افراد کاملاً<sup>۳</sup> درگیر کار باشند، در تصمیم گیری شرکت داشته باشند و برای نتایج مطلوب پاداش مناسبی داده شود (کریتنر<sup>۴</sup>، 1996).

## مزایای توانمندسازی

پیتز<sup>۵</sup> (2005) به طور کلی مزایای به کارگیری توانمندسازی را در دو طبقه تقسیم بندی کرد:

الف: مزایای سازمانی: سازمانها تنها زمانی می توانند بهبود های زیادی در زمینه های عملکرد اقتصادی داشته که کارکنان توانمندی داشته باشند. مزایای سازمانی توانمندی از طریق حقایق عینی قابل ارزیابی است.

ب: مزایای فردی: کارکنان توانمند، تضاد و ابهام در نقش کمتری را نشان می کنند و همچنین در محیط خودکنترل بیشتری را بر محیط تجربه می نمایند. به عقیده آنها چنین امری باعث کاهش محدودیت های عاطفی می شود. اندازه گیری مزایای فردی آن بسیار ذهنی و پیچیده هستند. مقیاس هایی چون نرخ جابه جایی و غیبت به صورت غیر مستقیم در راستای چنین هدفی به کار می روند.

همچنین باون و لاولر<sup>۶</sup> (1995) مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمان های خدماتی را به شرح زیر توصیف کردند:

- 1- کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان (ارباب رجوع) در حین ارائه خدمات پاسخ های سریع و به موقع می دهند.
- 2- افراد توانا به مشتریان (ارباب رجوع) ناراضی در حین عودت خدمات پاسخ های سریع و به موقع می دهند.
- 3- کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و شغلشان دارند.
- 4- کارکنان توانا با مشتریان (ارباب رجوع) به

1 - Responsibility

2 - Hill & Hug

3 - Scott & Jaffe

4 -Kreitner

5 -Pitts

6 -Bowen & Lawler

گرمی و باآغوش باز ارتباط برقرار می کنند. 5- کارکنان توانمند می توانند منبع بزرگی از اندیشه های خدماتی باشند.

## موانع و چالش های اجرای برنامه های توانمندسازی در سازمان های دولتی

اجرای برنامه های توانمند سازی کارکنان در سازمان های دولتی بسیار مشکل است. مدیران جهت توانمند ساختن کارکنان سازمانی با مشکلات زیادی مواجه می شوند که امکان دارد این فرآیند را با موانعی جدی روبرو کند. این مشکلات عبارتند از:

- **ترس کارکنان:** کارکنان ناتوان و بی مهارتی را یافت که از سطوح بالای مسئولیت پذیری و اختیار می ترسند و به همین علت نیز در مقابل توانمند سازی مقاومت می کنند. علاوه بر این ممکن است کارکنان چنین تصور نمایند که توانمند سازی یک واژه زیبا ولی بی محتوا است و تلاش مدیریت برای استثماری آنهاست. چرا که توانمند سازی معمولاً همزمان با «کوچک سازی» اجرا می شود، ممکن است کارکنان نسبت به آن سوء ظن داشته باشند (کینلا<sup>1</sup>، 1383).

- **فقدان امنیت شخصی (تهدیدی برای مدیریت):** بعضی از مدیران می ترسند که چنانچه دیگران را توانمند سازند، شناسایی و پاداش های مربوط به انجام دادن موفقیت آمیز کار را از دست بدهند. آنان از ترس از دست دادن قدرت یا مقامشان، نسبت به تسهیم مهارت خود، میلی ندارند. آنان ترجیح می دهند به جای اینکه دیگران را درگیر کار کنند، خودشان، وظایف کار را انجام دهند (وتن و کمرون، 1381).

- **ساختار سازمانی:** ساختار های سازمانی کنترلی که با محدودیت های کارکردی، سلسله مراتب خود و ویژگی های شغلی انعطاف ناپذیر شناخته می شوند، حدود قدرت و اختیار را مشخص می کنند. اگر در سازمان ها طبقات مختلف مدیریت وجود داشته باشد. چنین ساختاری، دیوان سالارانه است. آنگاه برای افراد خط مقدم، پذیرش مسولیت کار بسیار مشکلی خواهد بود. و این فرآیند توانمند سازی را با چالش بزرگی مواجه می نماید (پلانکت<sup>2</sup>، 1380).

- **نگرش های مدیران در مورد زیردستان (عدم اطمینان مدیریت):** مدیرانی که از توانمند ساختن دیگران امتناع می کنند، اغلب معتقدند که زیردستان آنان برای انجام دادن کار مورد نظر به اندازه کافی مهارت نداشته و علاقمند نیستند که مسولیت بیشتری بپذیرند؛ بیش از توان خود مسولیت دارند و قادر به پذیرش مسولیت بیشتر نیستند؛ برای آموزش به وقت بسیار زیادی نیاز دارند،

1 -Kinlaw  
2 -Plunkett

یا نمی باید درگیر کارها یا مسئولیت هایی بشوند که معمولاً "مقام بالاتر انجام می دهد. آنان احساس می کنند که مشکل عدم توانمندی مربوط به کارکنان است نه مربوط به خودشان (وتن و کمرون، 1381).

- **نامید شدن مدیریت:** توانمند سازی یک فرایند مشکل آفرین است، هنگامی که اجرا می شود تعارضات و مشکلاتی که قبلاً توسط مدیریت مخفی نگه داشته می شد، محسوس و عینی می شود و شرایط را برای مدیران بسیار پیچیده و دشوار می نماید.

- **فقدان منابع و زمان کافی:** حل مشکلات وقت گیر است، برای اینکه کارکنان در تصمیم گیری ها مشارکت داشته و نسبت به سازمان متعهد باشند، به زمان نیاز دارد تا آنها در مورد چگونگی به کارگیری تصمیمات خود به بحث و گفتگو بنشینند (پلانکت، 1380).

- **نیاز به کنترل:** مدیرانی که کارکنان خود را توانمند نمی کنند، اغلب نیاز شدیدی به آن دارند که آنچه را در جریان است، به عهده گرفته و آن را هدایت کنند. آن ها معتقدند که نبود یک دستور کار و اهداف روشن از جانب کارفرما و ضعیف بودن کنترل، به آشفته گی، ناکامی و شکست کارکنان منجر خواهد شد. (وتن و کمرون، 1381).

## برنامه های توانمندسازی

با توجه به آنکه توانمندسازی یک راهبرد است، اجرای آن خود مستلزم تدوین و به کارگیری برنامه های بلند مدت و میان مدت می باشد، و از آنجا که موضوعی چند بعدی است، اجرای آن صرفاً از طریق یک برنامه امکان پذیر نیست، بنابراین مجموعه ای از برنامه های هماهنگ برای تحقق آن نیاز است. توانمندسازی برآیند سه جریان اصلی در سازمان است:

➤ **مدیریت مشارکتی:** میزان تمایل مدیران به سطح مشارکت کارکنان.

➤ **تفویض اختیار:** حدود واگذاری اختیارات به زیردستان.

➤ **پاداش مبتنی بر عملکرد:** پاداشی که به کارکنان در ازای موفقیت در انجام وظایف شان پرداخت می شود.

مدیریت مشارکتی بستر توانمندسازی را فراهم می کند، تفویض اختیار به آن عمق بخشیده و بر طبق نظریه تقویت، پاداش مبتنی بر عملکرد باعث تثبیت و جهت دهی به توانمندی ها می گردد. (راندلف<sup>1</sup>، 2000).

## مدیریت مشارکتی

1-Randolph

«مشارکت<sup>۱</sup> شامل هر فرآیندی است که از طریق آن کارکنان سهمی در رسیدن به تصمیم های مدیریتی در سازمان دارند» (کلارک و همکاران<sup>۲</sup>، به نقل از رهنورد، 1378، ص 8). «مدیریت مشارکتی<sup>۳</sup> عبارتست از فرآیند هدفگرا که در آن سرپرست به همراه کارکنان سازمان در جهت شناسایی و حل مسئله مشترک، کوشش می کنند» (فردریک به نقل از صادقی فرد و نقوی، 1382، ص 1). مشارکت کارکنان یک ابزار مدیریتی پیچیده است که در بیش از پنجاه سال تحقیق ثابت شده که وقتی به طور صحیح به کار رود، می تواند در بهبود عملکرد، بهره وری و رضایت شغلی، موثر باشد (نیکودیم و دیگران<sup>۴</sup>، 1994). مشارکت می تواند موجب افزایش خلاقیت و دسترسی به اطلاعات برای برنامه ریزی شود. مشارکت همچنین می تواند درک، قبول، و تعهد افراد را نسبت به برنامه ریزی نهایی افزایش دهد. «شرمهورن<sup>۵</sup>، 1381، ص 139). تحقق مشارکت زمانی رخ می دهد که کارکنان نیز تمایل به قبول مسئولیت در مشارکت در فرآیند تصمیم گیری داشته باشند (فرهنگی و ترزومی نژاد، 1387).

## تفویض اختیار

تفویض اختیار عبارتست از اینکه مدیر قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسین انتقال دهد» (سیدجوادی، 1387، ص 401). برای تفویض اختیار اصول زیر باید رعایت گردد:

- واگذاری اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آن.
- واگذاری اختیار از واگذارنده ی اختیار سلب مسئولیت نمی کند.
- واگذاری اختیار قابل فسخ است.
- واگذاری اختیار باید با نظارت توأم باشد.
- تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ گردد. (فیضی، 1383).

«واگذاری اختیار و مسئولیت موجب می شود که سازمان به صورت موثرتری فعالیت کند؛ چون هیچ مافوقی شخصا نمی تواند همه ی وظایف سازمانی را به طور کامل انجام دهد» (علاقه بند، 1383، ص 94). «امروزه بسیاری از سازمان ها در خصوص کار و تصمیم های مربوط به آن اختیار بیشتری به کارکنان می دهند. زیرا بر این باورند که کارکنان در زمینه ی تخصص خود، بیشترین دانش را دارند» (رضائیان، 1386، ص 8). در تفاوت بین توانمندسازی با تفویض اختیار گفته شده که تفویض اختیار وقتی است که

1 -Participation  
2 Clarke et al  
3 -Participative Management  
4 -Nykodym et al  
5 -Schermerhorn

مدیر کار خود را به دیگری یا دیگران واگذار نماید، ولی توانمندسازی به معنای برداشتن موانعی است که باعث می شود افراد بتوانند کارشان را به صورت موثر و کامل انجام دهند (کرینر<sup>1</sup> به نقل از اعتباریان، 1385).

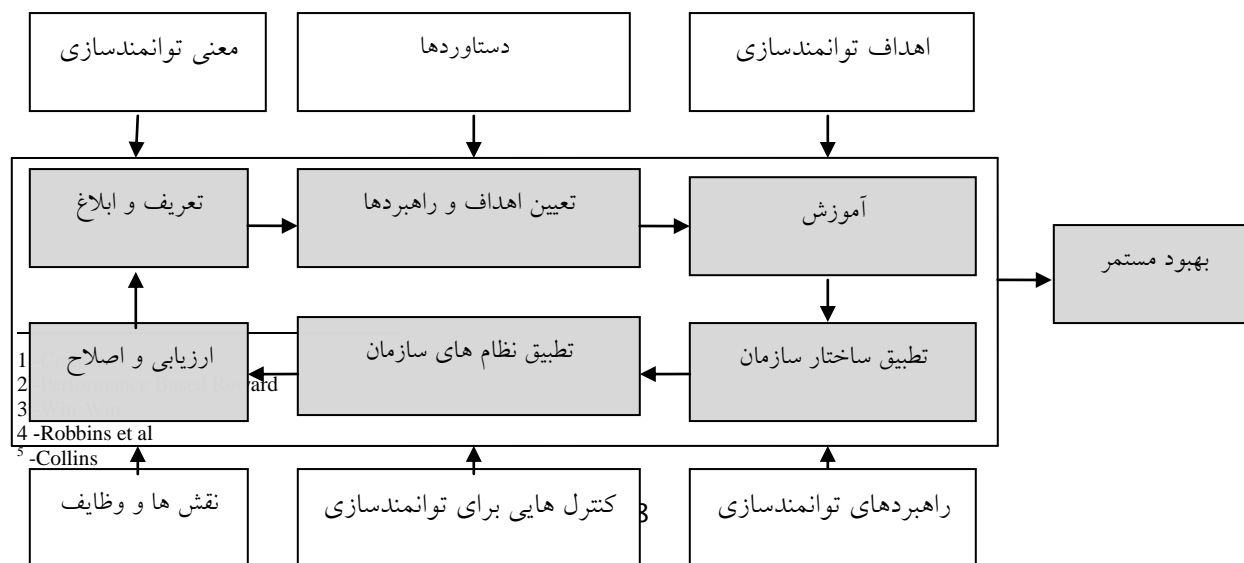
## پاداش مبتنی بر عملکرد<sup>2</sup>

کانگر در مطالعات خود دریافت که پاداش نقش مهمی در فرآیند توانمندسازی کارکنان ایفا می کند، پاداش ها به ویژه آنهایی که همراه با قدردانی مدیران عالی هستند، به افراد احساس شخصیت داده و آنها را برمی انگیزاند تا از پتانسیل هایشان در ارائه عملکرد بهتر بهره گیرند. اگر برنامه های پاداش مبتنی بر عملکرد به خوبی اجرا شوند، می توانند تغییرات سازمانی را بهبود و یک موقعیت «برد - برد»<sup>3</sup> هم برای کارکنان و هم برای مدیران به وجود آورند (رابینز و دیگران<sup>4</sup>، 2001).

## فرآیند توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های دولتی

برای ایجاد فرآیند توانمندسازی در سازمان های دولتی، وجود زمینه های فردی و سازمانی ضرورت دارد. زمینه های سازمانی برای فرآیند توانمندسازی عبارتند از فرهنگ سازمانی حمایتی و مشارکتی و طراحی یک تیم کاری. برای توانمندسازی باید تیم کاری طراحی گردد تا افراد دارای وظایف وسیعتر و مسئولیت پذیری بیشتری باشند. زمینه های فردی مورد نیاز برای فرآیند توانمندسازی، عبارتند از: مهارتهای شایستگی و لیاقت، مهارتهای فرآیندی ویژه، بهبود رفتارهای کمکی، مهارت های ارتباطی، توانایی و ظرفیت فیزیولوژیکی برای درگیر شدن در فعالیت های مشارکتی، انگیزه داشتن برای فعالیت های خودکار (مقیمی، 1380). نقش مدیران در فرآیند توانمندسازی و تون افزایی زیردستان پراهمیت است؛ چرا که مدیران از اختیاراتشان چشم پوشی کرده و آن ها را برای مواجهه شدن با چالش های جدید، توانمند می کنند (کولینز<sup>5</sup>، 1995).

الگوی مدیریت فرآیند توانمندسازی (شکل شماره 1) شش مرحله اساسی را مشخص می کند که باید آن ها را در برنامه ریزی، اقدام و ارزیابی ابتکار عمل سازمان در جهت توسعه و تقویت توانمندسازی به کار برد. این مراحل یک فرآیند حلقه بسته ایجاد می کنند که نهایتاً<sup>6</sup> به بهبود مستمر منجر می شود. مراحل عبارتند از:





شکل (1): الگوی مدیریت فرآیند توانمندسازی (کینلا، 1383، ص 43)

### مرحله اول: تعریف و ابلاغ

در این مرحله مفهوم توانمندسازی باید به درون سازمان وارد شود. انتقال، مانند هر چیز دیگر با فرآیند توانمندسازی، باید با درگیر ساختن کامل اعضای سازمان، مشتریان (ارباب رجوع) و عرضه‌کنندگان انجام پذیرد. برای انتقال می‌توان از راه‌های زیر استفاده کرد:

- استفاده از نشریات رسمی، مانند بیانیه‌های خط مشی، خبرنامه‌های مدیریت و برنامه‌های راهبردی برای انتشار مفهوم و مقاصد مرتبط با توانمندسازی.
- تعریف و تشریح مفهوم توانمندسازی در جشن‌های اعطای جوایز و سایر مراسم.
- قرار دادن اطلاعات مربوط به توانمندسازی در سخنرانی‌های مدیران اجرایی و دیگر مدیران.
- گنجاندن بحث توانمندسازی در دستور کار همه جلسات عمومی مدیران با کارکنان (وایس<sup>1</sup>، 2006).

### مرحله دوم: تعیین اهداف و راهبردها

تعیین اهداف و راهبردها به نحوه تعریف ما از توانمندسازی بستگی دارد. قطعاً "توانمندسازی به آزادی انتخاب و عمل بیشتر منتج می‌شود اما اینها فقط اهداف ابزاری هستند. و راهی برای بدست آوردن هدف حقیقی به شمار می‌رود. هدف واقعی همیشه بهبود عملکرد است. البته اهداف مشخص مختلفی را می‌توان بیان نمود.

### مرحله سوم: آموزش

واضح است که مفهوم توانمندسازی، یعنی اجرای نفوذ مبتنی بر صلاحیت، را باید از طریق دانش و مهارت‌های جدید که بسیار گسترده تر از حوزه سنتی آموزش است، حمایت کرد (کریم‌زاده، 1383). هرکس به آموزش توانمندسازی نیاز دارد اما به آموزشی که بیشتر شبیه به تعلیم و تربیت یا حتی تعلیم و تربیت حرفه‌ای است. کارکنان باید مجموعه‌ای از دانش را کسب کنند که به آنان

بدون فشارهای سلسله مراتب فرماندهی و بدون محدودیت‌های شرح مشاغل سنتی و نمودارهای سازمانی، اجازه عمل بدهد (دولان و شولر<sup>1</sup>، 1375)

#### مرحله چهارم: تطبیق ساختار سازمان

توانمندسازی، اغلب در سازمان‌های کوچک بیشتر آشکار است که در آن بهره‌وری و عملکرد کارکنان معمولاً نسبت به بهره‌وری و عملکرد کارکنان در سازمان‌های بزرگ بالاتر است. در ساختار دهی یک سازمان برای توانمندسازی حداقل موارد زیر منظور می‌گردد:

- حذف مشاغل بدون ارزش افزوده: مثل مشاغلی که کنترل، بررسی، بازدید، بازنگری یا به عنوان یک وظیفه اضافی انجام می‌شوند.

- ترکیب مشاغل در واحدهای طبیعی: مشاغل را می‌توان در مشاغل فردی و گروهی جدید ترکیب کرد.

- کاهش لایه‌های مدیریت و سرپرستی<sup>2</sup>: هنگامی که حیطه نظارت مدیران و سرپرستان گسترده است و هر تلاشی برای کنترل عملکرد کارکنان آشکارا بی‌فایده است، در این هنگام مدیران و سرپرستان هیچ راهی بجز اداره کارکنان از طریق توانمندسازی و تعهد کارکنان ندارند (میرآقایی، 1386).

#### مرحله پنجم: تطبیق نظام‌های سازمان

هر نظامی که با کنترل و مدیریت کارکنان ارتباط دارد، هنگام اجرای فرآیند توانمندسازی، مورد تردید قرار می‌گیرد. در زمان کوشش در جهت ایجاد و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت، تنها زمانی می‌توان موفقیت کامل را انتظار داشت، که بتوان اهداف نظام‌ها را از شیوه‌ای که طراحی می‌شوند، به شیوه‌ای که به کار گرفته شده و روشی که بهبود می‌یابند، تغییر داد. همه نظام‌ها باید با سازگاری کامل با شناخت از توانمندسازی مورد نیاز است.

#### مرحله ششم: ارزیابی و اصلاح

همانند تمامی مراحل، ارزیابی باید به گونه‌ای طراحی و اجرا شود که به طور کامل با توانمندسازی سازگار باشد، یعنی با درگیری کامل کارکنان، مشتریان و عرضه‌کنندگان صورت گیرد.

این شش عنصر در الگوی مدیریت فرآیند توانمندسازی با هم متصل و برای تأکید بر روابط بین آنها در یک مستطیل قرار داده می‌شوند. در اطراف این مستطیل بزرگ، مجموعه‌ای از مستطیل‌های کوچکتر قرار دارند که منابع اطلاعات اساسی را تعیین می‌کند و به عنوان ورودی‌های درون فرآیند مراحل محسوب می‌شوند. اطلاعات منتقل شده به وسیله الگو اقدامی برای برنامه‌ریزی، اجرا

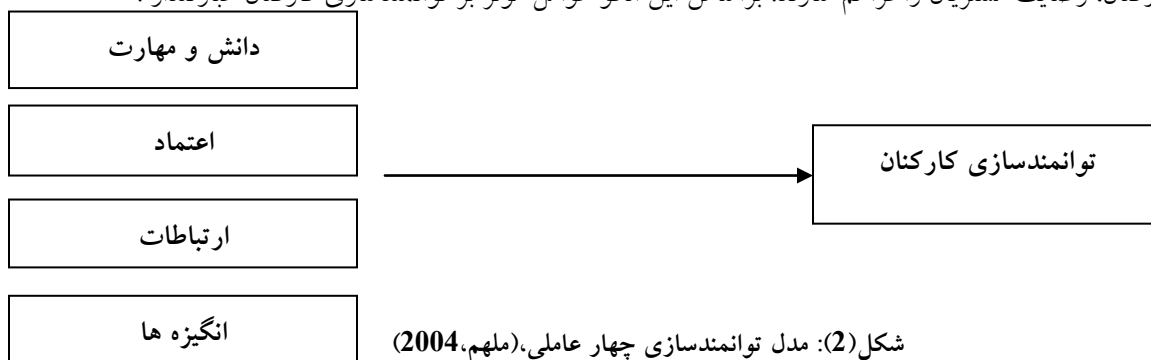
1 -Dolan & Schuler

2 - Reducing Layers of Management and Supervision

و ارزیابی فرآیند توانمندسازی است که تنها زمانی به طور موفقیت آمیز انجام می شود که آگاهی و شناخت کافی از انواع اطلاعات و دانش وجود داشته باشد (وایس، 2006).

## مدل توانمندسازی ملهم

طبق پژوهش انجام شده توسط ملهم<sup>1</sup>، چهار عامل، ارتباط مستقیم و تاثیر بسزایی بر توانمندسازی کارکنان دارند که در محیط رقابتی بایستی به آن توجه خاص کرد تا سازمانها بتوانند پاسخگویی تغییرات سریع و با کیفیت بالا باشند، تا علاوه بر رضایت کارکنان، رضایت مشتریان را فراهم سازند. براساس این الگو عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان عبارتند از:



شکل (2): مدل توانمندسازی چهار عاملی، (ملهم، 2004)

**دانش و مهارت کارکنان:** ارتقای مهارت و دانش کارکنان که رابطه مستقیمی با کارآفرینی و اثربخشی کارکنان دارد و جایگزینی دانشگران به جای صنعتکاران ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمانهای دانشی است.

**اعتماد:** رهبران، نیازمند اعتماد و انتشار قدرت و پذیرش ایده های جدیدی هستند. جریان اطلاعات و دانش تاثیر مثبت بر این بعد و بر پاسخگویی و مسئولیت پذیری کارکنان دارد.

**ارتباطات:** ارتباطات دو جانبه وسیله ای است که دانش کارکنان را در مجاری ارتباطی سازمان برای خدمت بهتر به مشتریان گسترش خواهد داد. توزیع اطلاعات برای کارکنان به منظور عملکرد بالای سازمان حیاتی است. کانالهای ارتباطی و اطلاعاتی در سازمانها موجب ارتقای دانش و اعتماد سازمانی نیز می شود.

**انگیزه:** توجه به نیازها و انگیزه های کارکنان و پرداخت پاداش بر اساس عملکرد در این مدل مورد نظر است و پاداشهای معنوی (غیر مادی) نسبت به پاداشهای مادی از اهمیت بیشتر برخوردارند.

نظریه پرداز شکل (2)، 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 می شود، مسئولیت و پاسخگویی در کار، سهم بودن در مسئولیت برای اجرای فعالیت های

سازمانی و انصاف و عدالت در دادن پاداشها بر اساس عملکرد فردی و گروهی منجر به بهبود توانمندسازی و بهره‌وری کارکنان می‌شوند (ملهم، 2004).

## عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان های دولتی

عوامل مهم توانمندسازی نیروی انسانی در سازمانهای دولتی عبارتند از:

- 1- مشخص بودن هدفها، مسئولیتها و اختیارها در سازمان، 2- غنی‌سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان، 3- روحیه‌ها و تعلق سازمانی: به منظور برآورده کردن این عامل، باید برای کارکنان در سازمان احترام قائل شد و برای رفع مشکلات شخصی 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 به انجام اموری که به آنها واگذار شده است تمایل دارند. 4- 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. 5- تشخیص و قدردانی، 6- مشارکت و کارگروهي: به کارگیری نظرات 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 برای بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می‌تواند به عنوان عامل مشارکت و کارگروهي در افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمانها تاثیرگذار باشد. 7- ارتباطات: شامل برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان، شفافیت و روشن بودن ارتباطهای کاری کارکنان با مدیران و سرپرستان و آگاهی کارکنان از امور جاری شرکت در ارتباط با حوزه کاری خود و... است. 8- محیط کاری: از جمله عوامل موثر که کمابیش در سازمانها بر روی آن تاکید می‌شود محیط کاری است. اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیتهای مناسب برای ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنشهای موجود در محیط کار، می‌تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد. 9- بهینه‌سازی فرایندها و روشهای کاری 10- اطلاعات، دانش و مهارت شغلی (نیازی و کارکنان نصرآبادی، 1388).

## اصول توانمندسازی در سازمان های دولتی

امروزه وظیفه مدیریت سازمان ها این است که گروهی توانا بسازد. برای این کار توجه به اصول توانمندسازی حائز اهمیت است. که شامل موارد زیر است:

- 1- برای تجربه توانمندسازی هیچ فرمول خاص یا دستورالعمل استاندارد وجود ندارد: اجرای توانمندسازی در هر شرایطی ویژگی های خاصی دارد. 2- توانمندسازی وسیله ای برای رسیدن به هدف است نه اینکه خودش هدف باشد. 3- توانمندسازی را باید مدیریت کرد، آن را انجام دهید و مطمئن باشید که در حال اجرا است (هیت<sup>1</sup>، 2004). 4- توانمندسازی وقتی خوب عمل می‌کند که بر مبنای ارزش ها باشد، زمانی از توانمندسازی انرژی بیشتری بدست می‌آید که مدیران مقبول

1 - Huitt

کارکنان باشند. 5- اعتماد و تعهد دو نکته کلیدی محسوب می شوند، با تسخیر افکار و روان کارکنان می توانید مشارکت آنان را در پیشنهاد دادن فراهم کرده و وفاداری و تلاش های آنان را مضاعف کنید. 6- مدیران و سرپرستان نیز باید همانند کارکنان توانمند شوند (جانسن<sup>1</sup>، 2004). 7- با تعریف مرزهای کاری می توان حدود اختیارات کارکنان را مشخص کرد و با حذف موانع، شرایط این کار فراهم می شود. «مرزبندی های جدید به هر فردی کمک می کند تا یاد بگیرد با مسئولیت و خودمختاری کار کند» (بلانچارد و دیگران، 1378، ص 130). 8- ارتباطات و اطلاعات شریان های حیاتی یا مایه زندگی توانمندسازی هستند. سهیم شدن در اطلاعات با هر فردی در سازمان، به کارکنان امکان می دهد که وضعیت فعلی سازمان را به روشنی درک کنند؛ همچنین باعث ایجاد اعتماد در سراسر سازمان شده، طرز فکر سلسله مراتبی سنتی را از میان برمی دارد و افراد را بر می انگیزد تا مانند مالکان سازمان عمل کنند (بلانچارد و دیگران، 1378). 9- آموزش توانمند سازی چیزی بیش از اقدامات اصلاحی است، کارکنان را برای مشارکت بیشتر و ارتقای سطح عملکرد آماده کنید. 10- مربیگری و روان سازی بیش از کنترل و نظارت موثر است. 11- گرامیداشت و تقدیر از افراد برای موفقیت های آینده لازم است، از آنان صادقانه تشکر کنید تا رفتار های دلخواه تقویت گردد (موی و هنکین<sup>2</sup>، 2006). 12- توانمند سازی فرآیند دشواری است و زمان زیادی می خواهد؛ چون به سادگی نمی توان باورها، خط مشی ها روش های کار، ساختار سازمانی و رفتار ها را تغییر داد (جعفری قوشچی، 1381). «توانا سازی جادو نیست، بلکه عبارت است از چند مرحله ی ساده و بردباری و استقامت زیاد» (بلانچارد و دیگران، 1378، ص 159). 13- روی اعتقادتان بر توانمندسازی پافشاری کنید. 14- تیم های خودگردان را باید جایگزین سلسله مراتب نمود. تیم های توانمند بیشتر از افراد توانمند کار انجام می دهند. افراد در آغاز کار نمی دانند چگونه در این تیم ها کار کنند؛ در این فرآیند، عدم رضایت یک گام طبیعی بوده؛ دبستگی و حمایت باید از بالای سازمان سرچشمه بگیرد. کارمندان باید در مهارتهای تیمی آموزش ببینند. بنابراین تیم هایی که اطلاعات و مهارت دارند، می توانند جایگزین سلسله مراتب قدیمی شوند (بلانچارد و دیگران، 1378). 15- رفتارهای موفق را الگو قرار دهید. افراد دیگری که موفق شده اند را مورد توجه قرار دهید و آن ها را الگوی خود کنید (وتن و کمرون، 1381). 16- دیدگاه رهبری مشترک بوجود آورید. به کارکنان القا کنید که آن ها و کارشان بیش از آنچه فکر می کنند ارزشمند است. برای اینکه باید مطمئن شوید کارکنان نسبت به ماموریت، دیدگاه و برنامه های استراتژیک سازمان آگاهی کامل دارند (آقایار، 1387).

## الزامات مورد نیاز در توانمندسازی منابع انسانی

محیط کاری توانمند محیطی است که در آن کارکنان نیروی محرکه اصلی باشند. به منظور توانمندسازی کارکنان در سازمان هافقط تلاش فردی یا گروهی کافی نیست بلکه عوامل کلانی مانند ساختار، ارزش ها و غیره همه با هم باید رفتارهای فردی و گروهی را در این راستا ترغیب و تقویت نماید. برخی از این الزام ها عبارتند از:

1 - Janssen

2 - Moye & Henkin

ارزش ها : برای شرکت ها و سازمان هایی که قصد توانمندسازی کارکنان را دارند، ارزش ها عمده ترین نکته هستند.

ساختارها : باید به گونه ای باشد که در آن ها افراد در تصمیم گیری ها و مشارکت ها، اطلاعات را از تمام سطوح سازمان کسب کنند. (ساختار مشارکتی و انعطاف پذیر)

مشخص بودن اهداف ، مسئولیت ها و اختیارات در سازمان : کارکنان باید از مسئولیت ها و شرح وظایف خود ، هدف و مأموریت سازمان و مراحل و فرآیند های کاری آن آگاهی داشته باشند .

رهبری : شیوه رهبری باید مشارکتی باشد.

فرآیندها : برای توانمندسازی کارکنان در سازمان، فرآیندها نیز باید تغییر کنند.

توزیع اطلاعات: توزیع اطلاعات در بین کارکنان می تواند کارکنان را از مسائل و رخدادها آگاه سازد و آنان را به افرادی توانمند تبدیل کند.

همکاری ها : سازمان هایی که همکاری مشارکتی دارند، افراد آن ها دارای اثربخشی بیشتری هستند.

پرورش شایستگی ها : همه ی افراد در درون خود شایستگی هایی دارند که برای توانمند کردن ایشان باید این شایستگی ها را پرورش داد.

نظارت : نظارت جنبه مهمی از سازمان مشارکتی است که قدرت و اطلاعات را به عده ای محدود نمی کند.

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 .

پاداش ها : سازمان مشارکتی، سازمانی مبتنی بر همکاری است که برای سهم تمامی افراد ذینفع خود ارزش قائل است.

غنی سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان : سازمان باید به منظور به روز بودن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوی شغلی آنها اقدام کند (دهقان نجم آبادی و حمیدی، 1388).

## رهنموده‌هایی برای تواناسازی کارکنان سازمان های دولتی

رهنموده‌هایی برای توانمندسازی کارکنان به مدیران سازمان های دولتی توصیه می شود که عبارتند از :

1- دیگران را در انتخاب وظایف شغلیشان و روش انجام دادن فعالیت ها درگیر سازید. 2- یک محیط همکاری، سهیم شدن در اطلاعات، بحث، احساس تعلق نسبت به هدف های مشترک به وجود آورید. 3- دیگران را تشویق کنید تا نوآوری کنند، تصمیم بگیرند، و از دانششان استفاده کنند. وقتی مشکلاتی پیش می آید، دریابید دیگران چگونه می اندیشند و بگذارید آن ها به ارائه راه حل کمک کنند. 4- کناربایستید، بگذارید دیگران ایده ها و راه حل هایشان را به عمل درآورند. 5- با تشویق و قدردانی از موفقیت ها و عملکردبالا، به تقویت روحیه و افزایش اعتماد کمک کنید (شرمرهورن، 1381).

### نتیجه گیری :

توانمندسازی، دادن قدرت به افراد نیست، افراد به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب قدرت هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. توانمندسازی ظرفیت های بالقوه ای را برای استفاده از توانایی های انسانی، که از آن استفاده نمی شود در اختیار می گذارد. در سازمان توانمند، کارکنان نیروی محرکه اصلی به شمار می روند؛ این کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده سازی می کنند. با توجه به روند انجام امور در سازمان های دولتی ایران، لزوم توانمندسازی کارکنان به شدت احساس می شود. چراکه وجود بروکراسی شدید و قوانین و مقررات زیاد در این سازمان ها، اجازه هر گونه فعالیت ابتکاری و خلاقیت را از کارکنان گرفته و مجال هیچ گونه انعطاف در کار را به کارکنان نمی دهد. مدیران این سازمان ها می توانند با اجرای برنامه ها و اصول توانمندسازی، آزادی عمل لازم و اختیار کافی در انجام کار را به کارکنان زیر مجموعه خود داده و شرایط را به گونه ای فراهم سازند تا زمینه رشد و شکوفایی توانایی های بالقوه آن ها را بوجود آورند. به این ترتیب موجبات پیشرفت شغلی افراد و استفاده از تمام ظرفیت های موجود در نیروی انسانی سازمان را مهیا می سازند.

## منابع :

- آقایار س. (1387). ده اصل عالی توانمندسازی کارکنان. *مجله مدیریت*، 140-139: 58-58.
- اسکات س، ژافه د. (1375). *تواناسازی کارکنان*. ترجمه: م ایران نژاد، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- اعتباریان ا. (1385). *نظریه ها و الگوهای مدیریت دولتی با تاکید بر مسائل ایران*. چاپ اول، اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی واحد خور واحد خوراسگان.
- بلانچارد ک، کارلوس ج آراندولف آ. (1378). *مدیریت تواناسازی کارکنان*. ترجمه: م ایران نژاد پاریزی، چاپ اول، تهران: مدیران.
- پلانکت ل. (1380). *مدیریت مشارکت جو: اجرای سپردن اختیار*. ترجمه: م ع طوسی، چاپ دوم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- جعفری قوشچی ب. (1381). جایگاه آموزش در مدیریت تواناسازی. *مجله تدبیر*، 128: 52-50.
- دولان ش، شولر ر. (1375). *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی*. ترجمه: م ع طوسی، م صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت مدیریت دولتی.
- دهقان نجم آبادی م، حمیدی س. (1388). *توانمندسازی کارکنان ضرورتی برای سازمان های کلاس جهانی*. *مجله مدیریت*، 150-50-53: 149.
- رضائیان ع. (1386). *تیم سازی در قرن بیست و یکم (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)*. چاپ اول، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت)..
- رهنورد ف. (1378). *مدیریت مشارکتی: تئوری و عمل*. چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- سیدجوادی س ر. (1387). *مبانی سازمان و مدیریت*. چاپ چهارم، تهران: نگاه دانش.
- شرمرهورن ج ا. (1381). *مدیریت و رفتار سازمانی*. ترجمه: م ایران نژاد پاریزی، تهران: مدیران.
- صادقی فرد ن، نقوی ع. (1382). *مدیریت مشارکتی*. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- عبداللهی ب. (1384). *توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی: دیدگاه ها و ابعاد*. *مجموعه مقالات سومین کنفرانس بین المللی مدیریت*، گروه پژوهشی صنعتی آریا، آذرودیمه، ص 491-504.



علاقه بند ع. (1383). مدیریت عمومی. چاپ یازدهم، تهران: روان.

فرهنگی ع، ترزیمی نژاد و. (1387). ارتباطات سازمانی در جامعه اطلاعاتی: اثربخشی تکنولوژی های نوین ارتباطات و اطلاعات اطلاعات در کارایی ارتباطات سازمانی (در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران). مجله مدیریت. 32. 19-32:78.

فیضی ط. (1383). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: دانشگاه پیام نور.

کرینر ر، کینیکی آ. (1384). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه: ع فرهنگ و ح صفرزاده، تهران: پیام پویا.

کریم زاده م. (1383). توانمندسازی سرمایه انسانی از طریق آموزش. مجله مدیریت، 92: 49-45.

کینلا د س. (1383). توانمندسازی منابع انسانی. ترجمه: م ایران نژادپاریزی و م سلیمان، تهران: مدیران.

مقیمی م. (1380). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. چاپ دوم، تهران: ترمه.

میرآقایی م. (1386). بررسی سطح توانمندی کارکنان و رابطه آن با عوامل سازمانی (مطالعه موردی: شرکت گاز اصفهان). پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان.

نادری ن، جمشیدیان ع، سلیمی ق. (1386). توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت (مورد مطالعه شرکت پالایش نفت اصفهان). پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی «ویژه ی مدیریت»، 27: 132-113.

نیازی م، کارکنان نصرآبادی م. (1388). توانمندسازی بر اساس راهبرد سرمایه اجتماعی. ماهنامه تدبیر. 21-26:203.

وتن د، کمرون ک ا. (1381). تواناسازی و تفویض اختیار. ترجمه: ب اورعی یزدانی، چاپ اول، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

Born L, Molleman E. (1996). Empowerment and rewards: a case study. *Empowerment in Organizations: An International Journal*. Vol.4 No.3: 30-33.

Bowen D E, Lawler E E. (1995). "Empowering Service Employees". *Sloan Management Review*, Vol.12, No.2: 147-159.

Collins D. (1995). Rooting for Empowerment?. *Empowerment in Organizations : An International Journal*. Vol.3 No.2: 25-33.

Fetterman D M, Wandersman A. 2005. *Empowerment Evaluation Principles in Practice*. The Guilford Press A Division of Guilford Publications, Inc.

- Geroy G D,Wright P C,Anderson J.(1998). Strategic performance empowerment model. *Empowerment in Organizations:An International Journal*.Vol.6 No.2: 57-65.
- Honold L.(1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations: An International Journal*.Vol.5 No.4: 202-212.
- Hill F,Huq R.(2004).”Employee Empowerment: Conceptualization,Aims and Outcomes”,*Total Quality Management Journal*,Vol.15,No.8:1025-1041.
- Huitt W G.(2004).”Principles Empowerment”,*Educational Psychology Interactive*,Valdosta, GA, Valdosta State University,Available online:[www.Valdosta.edu/whuitt/psy702/moocher.html](http://www.Valdosta.edu/whuitt/psy702/moocher.html).
- Itezhaky P,York A.(2000). ”Empowerment and Community Participation”, *Social Work Research*,Vol.24,No.4:225-234.
- Janssen O.(2004).”The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment”.*Work & Stress*Vol.18.No.1:56-65.
- Kappelman L A,Reichards T C.(1996).Training, empowerment,and creating a culture for change *Empowerment in Organizations: An International Journal*.Vol.4 No.3: 26-29.
- Kim S.(2002). ”Participative Management and Job Satisfaction”,*Public Administration Review*. Vol.62,No.2:231-241.
- Kreitner R.(1996).*Management*.6<sup>th</sup> ed, Delhil Houghton Mifflin Company.
- Laschinger H K,Tinegam J,Shanian J.(2001). ”The Impact of Workplace Empowerment Organizational Trust on Staff Nurses Work Satisfaction and Organizational Commitment”,*Health Care Management Review*,Vol.26,No.3:7-23.
- Melhem y.(2004). The Antecedents of Customer Contact Employees Empowerment. *Employee Relation*.vol.26 N.1: 72-93.
- Moye M J,Henkin A B.(2006). ”Exploring Associations between Employee Empowerment and Interpersonal Trust in Managers” ,*Journal of Management Development* ,Vol.25.No.2:101-117.
- Nykodym N, Simonetti J L, Warren R. Welling N, Welling B.(1994). Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations : An International Journal*.Vol.2 No.3:45-55.
- Petters J,Byrnes P,Chio D.(2002). ”Dimensions and Patterns in Employee Empowerment”,*Journal of Public Administration Research and Theory*,Vol.12,No.4:377-401.

Potterfield T A.(1999). *The Business of Employee Empowerment : Democracy and Ideology in the Workplace*.Greenwood Publishing Group.

Pitts D W.(2005). "Leadership ، Empowerment، and Public Organizations"، *Review of Public Personnel Administration*،Vol.25،No.1:5-28.

Randolph W A.(2000).Re-thinking Empowerment.*Organizational Dynamics*.Vol.29،No.2:94-107.

Ralph F L.(1996). Empowerment – a management style for the millennium?. *Empowerment in Organizations: An International Journal*.Vol.4 No.3: 5-15.

Robbins S P،Coulter M.(1996).*Management*.New Jersey:Prentice Hall International.

Robbins T L،Crino M D،Fredendall L D.(2001).An Integrative Model of the Empowerment Process.*Human Resource Management Review*. Vol.12،No.3:419-443.

Smith B.(1997). Empowerment – the challenge is now. *Empowerment in Organizations: An International Journal*.Vol.5 No.3: 120-122.

Tabora C.(2000).”Leadership ،Teamwork ،and Empowerment :Future Management Trends” ،*Cost Engineering*،Vol.42،No.10:41-42.

Wagner J A،Hollenbach JR.(1995).*Management of Orgazizational Behavior*.New Jersey: Simon & Schuster Company.

Weis D.(2006).”The Process of Empowerment” ، *Journal of Holistic Nursinge*.Vol.24،No.1:17-24.

Wyer P،Mason J.(1999). Empowerment in small businesses.*Participation & Empowerment: An International Journal*،.Vol.7 No.7: 180-193.

Yoon J.(2001).The Role of Structre and Motivation for Workplace Empowerment.*Social Psychology Quarterly*.Vol.65 No.2: 195-206.