راهبردهای توانمندسازی کارکنان در نظام اداری ایران

سمانه توکلی[۱]
مهدی نوربخش[۲]

چکیده

در عصر جهانی‌سازی، سازمان‌ها از طریق توانمندسازی کارکنان قادر به پاسخگویی سریع به تغییرات در محیط می‌باشند. اهمیت موضوع توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور نیز موجب شده است تا فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری به این امر اختصاص داده شود. بنابراین هدف این مقاله شناسایی راهبردهای توانمندسازی کارکنان است. روش‌شناسی این مقاله، مرور ادبیات موجود درباره توانمندسازی کارکنان می‌باشد. در قانون مورد اشاره، در بخش اعظم موضوع توانمندسازی کارکنان، به مقوله آموزش پرداخته شده است. این در حالی است که عوامل و راهبردهای دیگری نیز وجود دارد که در این زمینه تاثیرگذار است. با توجه به پیش‌بینی شیوه‌ها و الگوهای افزایش توان کارکنان در ماده ۶۲ قانون مدیریت خدمات کشوری، می‌توان الگوی جامعی را برای توانمندسازی کارکنان تدوین کرد. بر این اساس هشت راهبرد برای توانمندسازی کارکنان در نظام اداری ایران در این مقاله ارائه می‌شود که عبارت است از: تفویض اختیار و عدم تمرکز، مشارکت و استفاده از تیم‌های کاری، دسترسی به اطلاعات و منابع، روشن بودن رسالت، چشم انداز، اهداف و مأموریت‌های سازمان و وضوح نقش کارکنان، تشویق و پاداش مبتنی بر عملکرد، آموزش و ایجاد فرصت برای تجربه اندوزی، غنی‌سازی و معنی‌دار بودن شغل.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی کارکنان، راهبردهای توانمندسازی، نظام اداری ایران

مقدمه

نیروی انسانی مهم‌ترین دارایی سازمان محسوب می‌گردد و نقش نیروی انسانی ماهر و کارآمد در تحقق اهداف سازمانی امری بدیهی و غیر قابل انکار است. توانمندسازی نیروی انسانی و به تبع آن توانمندسازی سازمان می‌تواند سازمان‌ها را در مواجهه با شرایط متحول کنونی آماده و موفق سازد. توانمندسازی محصول هیچ ساختار و یا سیستمی نیست بلکه فرآیندی دائمی و پویا است. توانمندسازی یعنی، بکارگیری کارکنان به انجام آنچه نیاز به انجام آن است، نه آنچه به آنها گفته شده است (آنگوری[۳]، ۲۰۰۹). هدف توانمندسازی این است که مغزهای افراد را همانند بازوان آنان به کار بیاندازد. توانمندسازی ابزاری است برای بازگذاشتن دست کارکنان، به گونه‌ای که آنها بتوانند برای آنچه فکر می‌کنند، بهترین باشند و بدون ترس از وتو شدن توسط روسای خود از آزادی عمل برخوردار گردند.

کارکنان زمانی می‌توانند از عهده وظایف و مسئولیت‌های خود برآیند که از مهارت، دانش و توانائی لازم برخوردار باشند و با واگذاری اختیارات رسمی و تفویض قدرت در تحقق اهداف سازمان سهیم باشند. در این فرآیند، فرهنگ توانمندسازی رشد کرده، تبادل اطلاعات به آسانی صورت می‌گیرد، اهداف مشخص، مرزهای تصمیم‌گیری روشن بوده، شایستگی در قالب تجربه و آموزش شکوفا شده و منابع کافی انجام کار در اختیار قرار گرفته و پشتیبانی لازم توسط مدیران عالی سازمان صورت می‌گیرد.

کانتر[۴] معتقد است که نه‌تنها عملکرد سازمانی با توانمند ساختن دیگران بالاتر می‌رود؛ بلکه بهره‌وری ملت‌ها نیز با افزایش سطح مهارت‌ها بالاتر می‌رود. ولی عدم تمایل مدیران به مشارکت دادن اعضا در قدرت سازمان و عدم باور آنها به توانمندی کارکنان در انجام مناسب کارها را دو عامل اساسی در عدم موفقیت برنامه‌های توانمندسازی می‌داند. بنابراین الزم است با تغییر مبانی فکری و نوع نگرش مدیران این موانع مرتفع شود (نجفی، بابایان، ۱۳۹۸).

۱. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی- معاون مرکز نوسازی و تحول اداری وزارت صنعت، معدن و تجارت
۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی- معاون اداره کل توسعه سرمایه انسانی بیمه مرکزی ج.ا.ایران

3. Anguri
4. Kunter

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

مفهوم توانمندسازی

واژه «توانمندسازی»[1] در فرهنگ لغت آکسفورد، قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه قدرت و توانا شدن معنی شده است. توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان باهوش، دلگـــــرم، درستکار و مطمئن شرایطی فراهم می‌آورد که در لوای آن زندگی کاری خود را کنترل و به رشد برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست خواهند یافت. (قاسمی، ۱۳۸۲)

توانمندسازی شیوه‌ای است برای ایجاد روحیه مشارکت در کارکنان از طریق فرآیند دخالت واگذاری مسئولیت به آنها، این شیوه کارکنان را تشویق می کند که در مورد کارهای خویش، خود تصمیم بگیرند و امکان کنترل بیشتری به کار داشته باشند.

توانمندسازی کارکنان عبارت است از: مجموعه‌ای از سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان بکار گرفته می‌شود. (وایس[2]، ۱۹۹۶)

ویژگی‌های افراد توانمند

«پویانت[3]» ویژگی‌های زیر را برای افراد توانمند بر شمرده است:

۱. نسبت به کارها دیدگاهی مثبت دارند؛

۲. دارای اعتماد به نفس هستند؛

۳. ریسک‌پذیری بالایی دارند؛

۴. در انجام کارها مصمم و پیگیر هستند؛

۵. قابلیت انعطاف و انطباق با شرایط متغیر محیطی را دارند؛

۶. در کارهای گروهی پیشقدم هستند؛

۷. همیشه در حال یادگیری و به دست آوردن اطلاعات نو و جدید هستند؛

۸. سعی می کنند تهدیدات را به فرصت تبدیل نمایند؛

۹. این افراد معتقد هستند که کار نشدنی (غیرممکن) وجود ندارد (کارتر ، ۲۰۰۱) .

مشخصات محیط کاری توانمند

برای این که افراد بتوانند توانمندی‌های خود را به منصه ظهور برسانند، باید یک سری از شرایط محیطی نیز فراهم گردد. محیط کاری توانمند از روابط میان کارکنان، مردم و سازمان ریشه می‌گیرد. هر یک از افراد نه تنها نسبت به کار خود احساس مسئولیت دارند؛ بلکه نسبت به مجموعه سازمان احساس مالکیت می‌نمایند. "اسکات" و "تی جیف" معتقد هستند سازمان‌هایی که برنامه توانمندسازی کارکنان را در دستور کار دارند، باید موارد زیر را رعایت نمایند:

- محتوای کار را چالشی کنند؛
- اهداف را واضح و روشن بیان کنند؛
- کار گروهی را در سازمان تشویق کنند؛
- بستر خلاقیت و نوآوری را در سازمان فراهم نمایند؛
- یک فعالیت را به جای انجام‌بخشی از آن تکمیل کنند؛
- رضایت مشتری را هدف اصلی خود قرار دهند؛
- فرهنگ اعتماد را در سازمان اشاعه دهند؛
- مهارت‌ها و فعالیت‌های مرتبط با یک کار را گسترش دهند. (کارتر، ۲۰۰۱)

دیدگاه‌های توانمندسازی کارکنان

سه دیدگاه در خصوص توانمندسازی کارکنان وجود دارد. دیدگاه سازمانی، دیدگاه روانی و دیدگاه چند بعدی

دیدگاه سازمانی

توانمندسازی کارکنان به عنوان ابزاری برای کار تیمی در سازمان است. افراد و اعضای تیم‌ها باید توانمند شوند تا بدینوسیله سازمان قادر به رسیدن به اهداف گردد و در زمینه مطلوبیت نیروی انسانی به رقابت با دیگر سازمان‌ها بپردازد. توانمندسازی تیم‌ها باید به عنوان یک مفهوم اصلی مورد توجه مدیرانی قرار گیرد که خواهان بهبود عملکرد سازمان خود هستند. علاوه بر این سازمان موفق همواره در تلاش برای رسیدن به یک تیم توانمند بزرگ است. اغلب کارکنان پاسخگویی و تصمیم‌گیری بیشتر را یکی از راه‌های توانمندسازی خود می‌دانند.

دیدگاه روانی

توانمندسازی روانی کارکنان بر روی ماهیت درونی آنها (شکل‌گیری انگیزش آنها)؛ رفتار آنها (اشتراک اطلاعات) و یا هر دو (برداشت از خود) تاثیر می‌گذارد. این شکل از توانمندسازی بیان درونی انگیزش ذاتی است.(آنگوری، ۲۰۰۹) توماس و ولتهووس در یک پژوهش ارزشمند، چهار بعد از توانمندسازی روانی را در یک مدل مفهومی مشخص کرده‌اند: تاثیر / احساس مؤثر بودن ، احساس شایستگی/ کفایت نفس ، عزم شخصی/ حق تعیین سرنوشت/ انتخاب ، معنا داشتن/ معنادار بودن

۱. تاثیر/ احساس مؤثر بودن:

منظور از تاثیر این است که آیا انجام یک شغل یا وظیفه خاص، تغییری در کل کار به وجود می‌آورد، هر قدر اعتقاد کـــارمند بر این تـاثیر بیشتر باشد، انگیزش بیشتری را احساس می کند.

۲. احساس شایستگی/ کفایت نفس:

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

شایستگی یا کفایت نفس عبارت است از اینکه، فرد از مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف محوله برخوردار است. (رحمانپور، ۱۳۸۳) فرد با احساس شایستگی تصور می‌کند که برای نیل به نیازمندی‌های عملکرد بالا در یک وضعیت خاص دارای توانمندی است. (محمدی، ۱۳۸۱)

۳. عزم شخصی/ حق تعیین سرنوشت/ حق انتخاب:

عزم شخصی یا "انتخاب" به معنای تعیین رفتار شخصی توسط خود فرد است. یا به عبارت دیگر به معنای احساس دارا بودن کنترل بر کار خود است. مطابق این مدل افراد هر چقدر فرصت بیشتری در انتخاب وظایف خود، چگونگی انجام کار و قبول مسئولیت نتایج کار خود داشته باشند، احساس توانمندی بیشتری می‌کنند. (گلدانی، ۱۳۸۵)

۴. معنا داشتن/ معنادار بودن

این بعد به ارزش شغل یا وظیفه در ارتباط با عقاید، ایده‌ها و استانداردهای شخصی بستگی دارد. هر چقدر یک وظیفه با نظام ارزشی خود سازگاری بیشتری داشته باشد، اعتقاد محکم‌تری را در انجام کار به وجود می‌آورد. بدون احساس معنادار بودن کار، احتمال احساس توانمندی وجود ندارد. (اسکندری، ۱۳۸۰)

به منظور توانمند شدن یک فرد لازم است وی همه چهار بعد توانمندسازی که در بالا ذکر شده را تجربه کند. سازمان‌هایی که خواهان بهره‌گیری از مزایای توانمندسازی کارکنان هستند، باید محیطی را ایجاد کنند که توانمندسازی را در سازمان خود پرورش دهند.

دیدگاه چند بعدی

بر اساس این دیدگاه، رویکرد یک بعدی برای توانمندسازی کارکنان کافی نیست و برای موثر بودن توانمندسازی در سازمان، مدیریت باید به آن به عنوان بخشی از یک سیستم نگاه کند. توان یک فرآیند تعاملی پیچیده است، در حالیکه توانمندسازی کارکنان، توسعه و افزایش توان از طریق کار کردن با دیگران است. این دیدگاه شش بعد اصلی را برای توانمند ساختن کارکنان در سازمان شناسایی می‌کند که عبارت است از: آموزش، رهبری، پشتیبانی، تجهیز، ساختاردهی و ترکیبی از ابعاد ذکر شده. (آنگوری، ۲۰۰۹)

راهبردهای توانمندسازی کارکنان

در ادبیات نظری پژوهش نظریه‌پردازان مختلف هر یک عواملی را به عنوان راهبردهای توانمندسازی شناسایی و معرفی نمودند. لذا در این بخش به بررسی این راهبردها که در ادبیات نظری پژوهش مورد اشاره قرار گرفته، پرداخته می‌شود. پیش‌بینی این راهبردها در دستورالعمل ماده ۶۲ قانون مدیریت خدمات کشوری می‌تواند در تدوین الگوی جامع توانمندسازی کارکنان بسیار موثر باشد.

۱. تفویض اختیار و عدم تمرکز

قدرت اتخاذ تصمیم در چارچوب مرزهای مشخص است، مدیر بخشی از اختیارات یا قدرت تصمیم‌گیری را به کارکنان واگذار می‌کند. (کنس و بتی ، ۱۹۹۰) تفویض اختیار فواید متعددی به همراه دارد از جمله:

- ایجاد روحیه مطلوب و رضایت خاطر در کارکنان؛
- بروز ابتکار و خلاقیت در کارکنان؛
- افزایش بازدهی و بهره‌وری سازمان؛
- ارائه فرصت لازم به مدیران رده‌های بالای سازمان جهت برنامه‌ریزی و اندیشیدن؛
- جلوگیری از مکاتبات زاید اداری و کندی کار و اتلاف وقت کارکنان. (آقایار، ۱۳۸۲)

رو و بیارز (۲۰۰۳) توانمندسازی را شکلی از عدم تمرکز دانسته‌اند. افرادی که تحت حیطهٔ کنترلی محدود قرار دارند، نسبت به کارکنانی که تحت حیطه کنترلی وسیع قرار دارند فکر می‌کنند که مدیریت سازمان به مهارت‌ها و توانایی‌های آنها اعتمادی ندارند که خود منجر به احساس عدم شایستگی در آنها خواهد شد. بعلاوه، از آنجا که افراد مافوق بیشتر رفتارهای کاری خود را تعیین می‌کنند، آنها از انگیزش درونی کمتری برخوردار خواهند بود که این امر باعث می‌شود که آنها «معنادار بودن»، کمتری را تجربه کنند. (رحمانپور، ۱۳۸۳)

۲. مشارکت و استفاده از تیم‌های کاری

مشارکت عبارت است از: ایفای نقش از طریق اظهارنظر، ارائه پیشنهاد، تصمیم‌گیری و قبول مسئولیت در زمینه فعالیت‌های سازمان، انتخاب نوع کار، بهبود و توسعه کار و توزیع دستاوردهای حاصله. به بیانی دیگر، کارکنان باید روی چگونگی انجام دادن کار خود کنترل داشته باشند، در تصمیماتی که بر کار آنها اثر می‌گذارد، دخالت کنند و در اتخاذ تصمیمات، ابراز ایده‌ها، اعمال نفوذ و مسئولیت‌دهی افراد بتوانند دخالت نمایند. (نیازی، ۱۳۸۴)

بسیاری از سازمان‌ها جهت افزایش مشارکت کارکنان، توجه خود را به سوی برنامه‌های پیشنهادهای کارکنان (ESP) متمرکز نموده‌اند. این اعتقاد وجود دارد که سیستم پیشنهادها از یک طرف باعث صرفه‌جویی در هزینه‌ها، بهبود بهره‌وری و افزایش سودآوری سازمان‌ها گردیده و از طرف دیگر باعث رشد و پرورش ایده‌پردازی کارکنان خواهد شد.

یکی از روش‌هایی که موجب افزایش مشارکت کارکنان می‌شود، استفاده از تیم است. کار تیمی قابلیت‌های خلاقیت، نوآوری و حل مشکل را در کارکنان بارور ساخته و یک چرخهٔ ایده‌آل برای بهبود بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها فراهم می‌آورد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

در سازمان‌ها تبادل دانش، پیشنهاد برقراری ارتباط، در دسترس قرار دادن منابع، تسهیل تنش‌ها داوری کردن در حل تعارضات و بسیاری از اقدامات ظریف دیگر از جمله اقداماتی هستند که تیم‌ها را در موقعیتی قرار می‌دهند که بتوانند حداکثر استفاده را از قابلیت‌های بالقوه خود در جهت موفقیت تیم بنمایند. به عبارت دیگر، تیم‌های کارآمد مکانیزم‌هایی را برای به حداکثر رساندن عملکردشان توسعه می‌دهند(سینتیا و تی‌جف ، ۱۹۹۶).

۳. دسترسی به اطلاعات و منابع

وقتی شما اطلاعاتی را در اختیار افراد قرار می‌دهید و اعتماد و اطمینان در سازمان بوجود می‌آورید، می‌توانید استانداردهای بالاتر تعیین کنید، می‌توانید درباره پر کردن شکاف‌های مربوط به آنچه امروز از لحاظ هزینه، سود و نظایر آنها، وجود دارد و آنچه در آینده امکان‌پذیر است، صحبت کنید و این سخنان برای همه افراد مفهوم و معنی خواهد داشت. مدیریت توانمندساز دائماً از دستاوردهای جدید اطلاعاتی برای افزایش بار اطلاعاتی کارکنان بهره می‌جوید. (آقایار، ۱۳۸۲)

کارکنان با اطلاعات توانمند می‌شوند، هر چقدر اطلاعات در اختیار کارکنان قرار گیرد به همان نسبت بر میزان توانمندی آنها افزوده می‌گردد. البته باید اطلاعاتی در اختیار کارکنان قرار گیرد که باعث افزایش کارایی آنها می‌گردد؛ نه اطلاعاتی که باعث سردرگمی هر چه بیشتر آنها می‌گردد.

کانتر معتقد است دسترسی به منابع سازمان بدان معناست که مدیران عمومی باید فعالیت‌های سازمان را از طریق واحدهای کوچک‌تر و تیم‌های پروژه‌ای که دارای بودجه مخصوص به خود هستند به انجام رسانده و منابع مالی لازم را برای حل مشکلات در اختیار افراد قرار دهند. این منابع می‌تواند شامل منابع مالی، مواد، ملزومات و زمان باشد. (کیرکمن و روزن ، ۲۰۰۰)

۴. روشن بودن رسالت، چشم‌انداز، اهداف و مأموریت‌های سازمان و وضوح نقش کارکنان:

طبق گفته «هایت» اگر مدیریت عالی سازمان می‌خواهد تغییر سازمانی راهبردی موفقیت‌آمیز به اجرا درآورد، بایستی چشم‌انداز روشن و ایده‌آلی را برای آینده سازمان ترسیم کند. اگر افراد در جریان گزینش این هدف‌ها مشارکت داشته باشند، به تدریج خود را شریک و مالک کار می‌دانند و مسئولیت-هایی که لازمه توانمندی است، می‌پذیرند. (کویین و اسپرایزر ، ۱۹۹۷)

اگر اهداف به تنهایی از جانب مدیران تعیین شوند، زیردستان کمتر به آن تعهد داشته و تلاش کمتری را برای دستیابی به آن مصروف خواهند داشت. به همین دلیل، بسیاری از سازمان‌ها در تلاش هستند تا به موازات حرکت در جهت تصمیم‌گیری مشارکتی، از مشارکت کارکنان در تعیین اهداف، نیز بهره‌مند شوند.

همچنین مدیران باید انتظارات خود را از کارکنان به وضوح اعلام کنند. ابهام نقش، زمانی اتفاق می‌افتد که فرد مطمئن نیست چه انتظاراتی از وی در شغل او وجود دارد. ایجاد اهداف، وظایف و خطوط مسئولیت‌پذیری واضح از عوامل کلیدی مرتبط با توانمندسازی کارکنان است. (رحمانپور، ۱۳۸۳)

۵. پاداش و تشویق مبتنی بر عملکرد

کانگر در مطالعات خود دریافت که پاداش نقش مهمی در فرآیند توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند. پاداش‌ها به ویژه آنهایی که همراه با تحسین و قدردانی مدیران عالی هستند، به افراد احساس شخصیت داده و آنها را بر می‌انگیزانند تا از پتانسیل‌های خود برای ارائه عملکرد بهتر استفاده کنند.

با توجه به اینکه تمایل به توانمندسازی کارکنان در حال گسترش بوده و "پاداش" نیز نقش مهمی در شکل‌دهی به رفتار کارکنان دارد، لازم است که سیستم‌های پرداخت مورد تجدیدنظر واقع شوند. افراد در سیستم‌های سنتی پرداخت بر مبنای پست سازمانی، ساعات کاری و نقشی که ایفا می‌کردند، پاداش دریافت می‌داشتند. حال که سازمان‌ها به سوی تیم سازی، جلب رضایت مشتری و توانمندسازی روی آورده اند، لازم است که این شکل از سیستم پاداش اصلاح گردد. راه‌های فراوانی برای پاداش و قدردانی از کارکنان وجود دارد. چنین پاداش‌هایی می‌تواند شامل:

۱. تغییر در موقعیت و مسئولیت‌ها؛
۲. گسترش وظایف شغلی؛
۳. آزادی عمل در شغل؛
۴. پرداخت‌های جبرانی بابت ایام عدم کارکرد؛
۵. پاداش در قبال نوشتن مقاله؛
۶. اختصاص منابع اضافی و کارمندان بیشتر؛
۷. فراهم آوردن فرصت برای ارائه طرح‌های جدید. (آقایار، ۱۳۸۲)

۶. آموزش و ایجاد فرصت برای تجربه‌اندوزی

آموزش به روش صحیح، جامع و کامل به عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف معین و مشخص است و دارای فواید بسیاری است. از جمله، تسهیل در راه نیل به اهداف سازمانی، تقویت روحیه کارکنان و ایجاد ثبات در سازمان، جلوگیری از تداخل وظایف و مسئولیت‌ها و دوباره‌کاری‌ها در سازمان، شکوفا کردن استعدادهای نهفته کارکنان، تقویت حس همبستگی و مشارکت کارکنان نسبت به سازمان، ایجاد حس انعطاف‌پذیری و نقدپذیری لازم در کارکنان، کاهش نظارت‌های مستقیم و غیرمستقیم. نظام آموزشی کارکنان دولت با توجه به اهمیت و نقش آن در توانمندسازی کارکنان باید از جنبه تئوریک به سمت کاربردی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

حرکت کند و برای این منظور باید نظام موجود مورد بازنگری قرار گیرد. استفاده بیشتر از کارگاه‌های آموزشی، امکان چرخش شغلی برای کارکنان، فرستادن کارکنان برای طی دوره‌های خاص در خارج از کشور می‌تواند در این زمینه مورد توجه بیشتری قرار گیرد.

۷. غنی‌سازی و معنی‌دار کردن شغل

کار هنگامی با معنی است که بین نیازمندی‌های کار و باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فرد سازگاری وجود داشته باشد. فردی که کار با معنی انجام می‌دهد، به احتمال قوی احساس توانمندی می‌کند.

غنی‌سازی شغلی شامل مشارکت فعالانه کارکنان سطوح پایین سازمان در تصمیماتی است که مربوط به حوزهٔ وظایف کاری آنها می‌شود. ایدهٔ غنی‌سازی شغل بر پایه این فرض است که افزایش تخصصی و ساده‌سازی کارها در صنایع نوین منجر به یکنواختی، خستگی، بی‌حالی و نارضایتی عمومی گردیده و رفتارهای کاری نامطلوب از قبیل غیبت، تاخیر و جابه‌جایی شغلی را در پی داشته است. در سال ۱۹۷۵، هاکمن و اولدهام مدل مشهور دیگری از غنی‌سازی شغلی با عنوان "مدل ویژگی‌های شغلی" را ارایه دادند. بر طبق این مدل، درجه برانگیزاننده بودن شغل از طریق ۵ ویژگی زیر ارزیابی می‌شود:

۱. تنوع مهارت‌ها/ گوناگونی مهارت‌ها: میزان یا درجه‌ای است که کار به مهارت‌های مختلف نیاز دارد و کارگر باید چنین مهارت‌هایی را داشته باشد.

۲. با مفهوم بودن وظیفه/ هویت کار/ معنادار بودن وظیفه : میزان یا درجه‌ای که نوع کار به صورت کامل دارای هویت می‌شود.

۳. اهمیت وظیفه میزان یا درجه‌ای که کار می‌تواند بر زندگی سایر افراد اثر بگذارد.

۴. استقلال/ آزادی عمل میزان یا درجه‌ای که یک شغل آزادی‌های قابل توجهی را برای فرد به ارمغان می‌آورد.

۵. بازخور نمودن نتیجه/ بازخور شغلی درجه‌ای است که شغل فرد برای او اطلاعات مستقیم و واضحی در مورد عملکرد فراهم می‌آورد. (اسماعیلی، ۱۳۷۹)

۸. ایجاد فرهنگ توانمندسازی

ایجاد تغییر لازم در فرهنگ، نیازمند چیزی فراتر از بیان صرف می‌باشد، بلکه باید از یک فرهنگ انطباق‌پذیر به سوی فرهنگ مشوق، استقلال و خودمختاری که دارای شاخص‌هایی چون انجام کار درست، تلقی نیروی انسانی به عنوان دارایی و همکار، کارکنانی که احساس توانمندی برای انجام کارها دارند، مشارکت بالای کارکنان، خروج اندک نیروی انسانی و رضایت مشتریان باشد، حرکت کرد.

زمانی که این نوع فرهنگ استقلال را ایجاد کردید، باید به دنبال آن، فرهنگ بخشش را هم فراهم کنید تا بتوانید با اشتباهاتی که ممکن است کارکنان مرتکب شوند و یا تصمیماتی که بر خلاف نظر شما اتخاذ کنند؛ شما باید بدون اینکه قصد تنبیه داشته باشید آنها را به سوی تصمیم درست هدایت کنید.

نتیجه‌گیری

در جهان رقابتی امروز، سازمان‌ها به دنبال برنامه‌های مدیریتی مختلفی به منظور دستیابی به مزیت رقابتی هستند. در سال‌های اخیر توانمندسازی به عنوان یک عامل مهم در مدیریت موفق مورد توجه قرار گرفته است. مزایای ناشی از توانمندسازی بر کسی پوشیده نیست و می‌توان به مواردی همچون تعهد کارکنان، کیفیت کالا و خدمات، کارایی، پاسخگویی، هم‌افزایی و قدرت مدیریت اشاره کرد. با توجه به اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری که از آن می‌توان به عنوان تحولی بزرگ در نظام اداری کشور نام برد و از طرفی تدوین نشدن دستورالعمل‌های برخی مباحث آن منجمله توانمندسازی، فرصت مناسبی بوجود آمده تا با توجه جدی به این مقوله و در نظر گرفتن راهبردهای توانمندسازی کارکنان، گامی اساسی و ماندگار در این زمینه برداشت و چشم‌اندازی روشن از توانمندی کارکنان در دوره زمانی مشخص ارائه داد و بر اساس همین توانمندی، اهدافی مناسب برای سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور ترسیم نمود.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

فهرست منابع

- قاسمی، جعفر (۱۳۸۲). توانمندسازی. ماهنامه تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، سال سیزدهم، شماره ۱۳۲، اردیبهشت. تهران.
- رحمانپور، لقمان (۱۳۸۳). توانمندسازی: مفاهیم، ساختار و راهکارها. نشریه مدیریت، انجمن مدیریت ایران، شماره ۵۹-۶۰.
- محمدی، محمد (۱۳۸۱). برنامه‌های توانمندسازی کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، شماره ۳۵-۳۶، پاییز و زمستان.
- گلدانی، سید محمدرضا (۱۳۸۵). بررسی تأثیر عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر عباس منوریان، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی).
- اسکندری، مجتبی (۱۳۸۰). طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران: بررسی موردی مدیران کاروان‌های حج ج.ا.ا. (پایان نامه دکتری ، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران)
- آقایار، سیروس (۱۳۸۲). توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی. تهران، ماهنامه تدبیر ، سازمان مدیریت صنعتی ، سال چهاردهم ، شماره ۱۳۵.
- نیازی، حمیدرضا (۱۳۸۴). بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر عباس منوریان، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی).
- سینتیا، اسکات؛ تی جیف، دنیس (۱۳۷۵). تواناسازی کارکنان. (مرتضی محقق مترجم)، تهران: انتشارات بصیر.
- اسماعیلی، بابک (۱۳۷۹). آموزش و چرخش شغلی کارکنان. تهران، ماهنامه تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، سال یازدهم، شماره ۱۰۹.
حیدری، حامد (۱۳۸۷). عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان بانک صادرات ایران. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور).

- Carter,Mcnamard,2001,"Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations",http://www.strategic planning.com
- academy of management Review, 1990, vol.15, No.4, p.666-681.
- Kirkman Bradly L & Rosen Benson, "powering up Teams"; Organizational Dynamics, winter 2000, Vol. 28, Issue 3, pp 48-49.
- Ongori, Henry. 2009. "Managing behind the scenes: A view point on emplotee empowerment", African Journal of Business Management Vol.3 (1), pp.009-015.
- Quinn Robbert E & Spreitzer Gretchen M. "The road of Empowerment: seven Questions Every Leader Should Consider", Orgonization Dynamic. Autumn1997, 26, p.37.
- Thomas Kenneth W & Velthouse Betty, "Congitive Elements of Empowerment": an Interprantive Model of iNTrinsic Task motivation,
- Weiss J, "Organizational Behavior and Change", first Edition, west Publishing company.1996, p.518.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]