

# بررسی مفهوم، دیدگاه‌ها و مدل‌های توانمندسازی

احمد کارگر کرم‌بستی  
کارشناس ارشد پژوهش علوم اجتماعی

## چکیده

در این مقاله به یکی از مقولات مهم علمی و مدیریتی سازمان‌های معاصر یعنی توانمندسازی پرداخته شده است.

توانمندسازی به یک معنا همواره با بشر وجود داشته است و در تاریخ ریشه دارد، اما در معنای خاص آن در پی رنسانس و جهش علوم در قرون نوزده و بیست طرح گردید و گسترش یافت. می‌توان گفت محوری‌ترین تعریف توانمندسازی، آزادسازی نیروی درونی افراد و افزایش مشارکت آنها در سازمان است که این امر طی فرایندهای خاصی صورت می‌گیرد. در این مقاله سعی شده است تا اصطلاح توانمندسازی مورد بررسی قرار گیرد و تعاریف مختلف آن ارائه، و ریشه‌ها و نگرشهای دیگر علوم اجتماعی به این مقوله معرفی گردد. همچنین دیدگاه‌های موجود، مدل‌ها سطوح توانمندسازی که شامل سطح فردی، گروهی و ساختار سازمان است تبیین شود.

**کلید واژه‌ها:** توانمندسازی، مدیریت مشارکتی، مدیریت سنتی، فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ توانمندسازی

## مقدمه

توانمند سازی به صورت عام از ابتدای خلقت بشر وجود داشته است. زندگی گذشته انسان و روند تکاملی آن طی تاریخ، گویای این موضوع است. شیوه سکونت، ساخت سرپناه، رشد ابزارهای مورد استفاده برای گردآوری خوراک، شکار، کشاورزی و ایجاد تغییرات و تکامل آنها برای حفظ نفس، بقا و بهبود زندگی از تکامل توانمندی بشر نشان دارد.

از این دیدگاه تمامی تلاشهای صورت گرفته برای سازگاری با اقلیم، صیانت نفس و استفاده بیشتر از توان موجود در انسان را می توان توانمندسازی نامید.

توانمندسازی در ابتدا به عنوان یک فن در حرفه مددکاری و پزشکی بالینی و به منظور کمک کردن به بیماران جسمی و روحی مورد استفاده قرار گرفت که امروزه با عنوان توانبخشی از آن یاد می شود. بعدها با تکامل علوم و فنون و رشد جهشی آنها در قرون نوزده و بیست، این اندیشه شکل گرفت که انسانهای سالم از نظر جسمی و روحی هم الزاماً توانمند نیستند و با ایجاد تغییر در نگرش، روابط بین فردی و گروهی و ساختار سازمانی می توان تواناییهای افراد را بسیار زیاد افزایش داد لذا توانمندسازی به مفهوم امروزی و پیشرفته آن طرح و تکامل یافت.

همانگونه که ذکر شد، توانمندسازی در معنای عام آن به شاخه خاصی از علوم انسانی مربوط نیست و در ارتباط با تاریخ بشر است، اما این اصطلاح بطور خاص در سال ۱۹۸۰ در رشته مدیریت طرح شد.

سایر رشته های علوم انسانی و اجتماعی هم به این مفهوم پرداخته اند، اما در آن رشته ها مفهوم توانمندسازی با استفاده از اصطلاحات دیگری توضیح داده شده است؛ مثلاً در روانشناسی اجتماعی، توانمندسازی با استفاده از نظریه های یادگیری اجتماعی (social learning theory)، خوداثربخشی (self Efficacy)، انگیزش

توفیق (Achievement motivation)، و... در جامعه‌شناسی با استفاده از واژه‌هایی مانند عقلانیت (Rationality)، کنش عقلانی معطوف به هدف و... تبیین می‌شود. در اصطلاح توانمندسازی، عناصری از عقلانیت، کنش عقلانی معطوف به هدف مورد نظر ماکس وبر، کنش ارتباطی مورد نظر یورگن هابرماس، تئوری انتخاب عاقلانه (Rational choice theory)، انگیزش برای توفیق دیوید مک لکه‌لند، عملگرایی (pragmatism)، و... نهفته است.

این عقلانیت در سطوح اقتصادی، متضمن سازمان یافتن کارخانه‌ها با وسایل دیوانسالاری و کلا" روابط و شرایط تولید؛ در مذهب، متضمن پدید آمدن الهیات عقلانی و افسون زدایی (ناپدید شدن سحر و جادو) از دین؛ در قانون، متضمن برافتادن راه و رسم قانونگذاری خلق الساعه، فی البداهه، خودسرانه و استدلال حقوقی استقرایی و براساس احکام شامل و همگانی؛ در سیاست، متضمن افول هنجارهای سنتی مشروعیت؛ در رفتار اخلاقی، متضمن تأکید وافرتر بر انضباط و ممارست؛ در علم، متضمن زوال چهره متکبر منفرد و پیدایش گروه‌های پژوهشگران و تجارب هماهنگ شده و سیاستهای علمی تحت هدایت دولتها و در جامعه بطور کلی، متضمن گسترش دیوانسالاری و کنترل و اداره دولتی بوده است.

در هر حال بحث توانمندسازی، بیشتر مدیریتی است. در ذیل تعریفها، دیدگاه‌ها و مدل‌های آن مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### تعاریف توانمندسازی

توانمندسازی، قدرتمندسازی، کارآمدسازی، توان افزایشی و تواناسازی، اصطلاحاتی است که در برابر مفهوم «Empowerment» در فارسی به کار رفته است.

به نظر می‌رسد مناسبترین واژه از بین این تعبیرات است، «توانمندسازی» باشد که در

این مقاله از آن استفاده می‌شود.

توانمندسازی، مفهومی مبهم و غیریکسان دارد و مانند بسیاری از اصطلاحات و مفاهیم در علوم انسانی و اجتماعی بر سر تعریف آن توافق وجود ندارد و افراد مختلف، هر یک از زاویه‌ای به آن نگریسته و بر یکی از ویژگیهای آن تأکید کرده‌اند. بلانچارد می‌نویسد بسیاری از مدیران به توان افزایی از این دیدگاه می‌نگرند که به افراد قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد و بسیاری از کارکنان، منظور از توان افزایی را کسب آزادی بی قید و شرط برای اجرای هر کاری می‌دانند.<sup>(۱)</sup> با این همه و علی‌رغم عدم توافق بر سر تعریف توانمندسازی، تعاریف زیادی از این مفهوم ارائه شده است که با جمع‌بندی آنها می‌توان به درک نسبی از توانمندسازی دست یافت.

### جدول (۱) تعاریف توانمندسازی

منبع	تعریف	ردیف
بلانچارد و ساریرین ۱۳۷۹ ص ۱۶	توان افزایی، ابزار مشارکت اعضای گروه‌ها در کامیابی و ناکامی شرکتهاست.	۱
همان ۱۷	واگذاری اقتدار و مسئولیت به افراد برای اتخاذ تصمیمهای مهم در اداره کسب و کار	۲
همان ۱۷	استحصالی و آزادسازی دائمی، تجربه و نیروی انگیزشی موجود در کارکنان که پیش از این بخش بزرگی از آن بی استفاده و دست نخورده باقی مانده بود.	۳
همان ۹۷	یاد دادن چیزهایی به دیگران که می‌توانند انجام دهند تا به شما کمتر متکی باشند.	۴
همان ۱۳۳	آزادی عمل برای اقدام	۵
همان ۱۳۳	مسئول بودن در برابر نتایج	۶
همان ۱۷	آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز	۷

ردیف	تعریف	منبع
۸	روش ایجاد درک درونی از روابط بین فرد و دیگران	اسکات و ژاف ۱۳۷۵ ص ۴
۹	مفهومی که از عناصر شخصی، گروهی و سازمانی تشکیل شده است.	همان ص ۱۷
۱۰	قرآینی در جهت اصلاح سازمانها با توسعه و استقرار تأثیر شایسته	D.C.kinlow1995:P59
۱۱	وسیله ایجاد راحتی و انگیزش رفتاری در هر سازمان	www.yahoo.find arotids
۱۲	حالت شناختی که انگیزش ذاتی در کار ایجاد می‌کند.	"
۱۳	قادرسازی افراد برای انجام دادن کار	گراو ۱۹۷۱ نقل از اسکندری، ۱۳۸۱
۱۴	سپردن اختیار قانونی به فرد و واگذاری قدرت قانونی به وی	گراو ۱۹۷۱، همان
۱۵	اعطای اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان	گاندز ۱۹۹۰ همان
۱۶	در نبود آن افراد دچار از خودبیگانگی، احساس بی‌قدرتی، احساس نیاز به کمک می‌شوند.	زیمرمن ۱۹۹۰ همان
۱۷	احساس در اختیار داشتن حیات خود، دارا بودن اهداف زیربنایی و تمهد به دستیابی به آن اهداف	بلاک ۱۹۸۷ همان
۱۸	قادر بودن به ارزیابی اثرگذاری بر موفقیت شخصی	کاردن ۱۹۹۵ همان
۱۹	مشارکت کارکنان در چهار جزء سازمانی، ۱- اطلاعات درباره عملکرد سازمانی، ۲- پاداش بر بنای عملکرد سازمان، ۳ و ۴- قدرت در اخذ تصمیماتی که برجهت و عملکرد سازمانی اثرگذار هستند.	باون و لاولر ۱۹۹۲ همان
۲۰	مفهومی انگیزشی است که در چهارچیزه شناختی تبیین می‌شود. سمناداری ششگانه، شایستگی، هزم شخصی و تأثیرگذاشتن در کار	اسپریتز ۱۹۹۵ همان
۲۱	فرایند احساس خودارزشی در بین اعضای سازمان	کاتنگر و کاتنگو، ۱۹۸۸ همان
۲۲	توانمندسازی، پذیرش ریسک، رشد، تغییرات، درک نیازهای کارکنان، مدل‌سازی رفتار، توانمندسازی برای آنها، تیم‌سازی و ترغیب رفتار همکارانه، تشویق ریسک پذیری هوشمندانه و اعتماد کردن به افراد در اجرای کاراست، افراد توانمند، احساس هزم شخصی، سمناداری، شایستگی و تأثیر دارند.	کولین واسپریتز ۱۹۹۷ همان

این تعاریف هر کدام به یک عنصر کلیدی در تعریف توانمندسازی پرداخته‌اند. در یک جمع‌بندی کلی می‌توان عنوان کرد که اندیشمندان از توانمندسازی تحت عنوان یک روش، یک ایده، یک الگو، یک مفهوم، یک وسیله، یک حالت، یک فرایند، یک تکنولوژی، یک کیفیت، یک مرحله برای آزاد کردن نیروی درونی افراد، آزاد کردن قدرت، ایجاد منابع ذهنی، افزایش مشارکت افراد، تقویت توان افراد، افزایش مسئولیت‌پذیری، افزایش بردباری و استقامت یاد کرده‌اند که در کلیت به ایجاد توسعه و بهبود مستمر، نتایج شگفت‌انگیز، ایجاد سادگی و راحتی در کار، توسعه ظرفیت‌ها و... منجر می‌شود.

از این تعاریفها برمی‌آید که محوریت‌ترین تعاریف برای توانمندسازی، واگذاری قدرت یا اختیار به افراد، افزایش مشارکت، ایجاد حس مالکیت، مسئولیت و انگیزش است.

### مبانی و ریشه‌های توانمندسازی

ریشه اصلی توانمندسازی در اصل به انقلاب صنعتی و پیامدهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی و به تبع آن انقلاب در مدیریت برمی‌گردد.<sup>(۲)</sup> در پی وقوع انقلاب صنعتی در اروپا و تغییرات بنیادین ناشی از آن، ساختارهای سنتی موجود در جامعه، که دیگر پاسخگوی موقعیت جدید نبود، شکسته شد و ساختارها و قواعد جدید و پویا جای آنها را گرفت. به دنبال آن، مدیریت سنتی در جامعه، که به مدیریت سلسله‌مراتبی معروف است، جای خود را به مدیریت مشارکتی داد که در این نوع مدیریت، توان درونی افراد بهتر، سریعتر و راحت‌تر به عمل می‌گراید.

کن لاو (۱۹۹۵) معتقد است، توانمندسازی با نظریات و ابتکاراتی مانند پیچیدگی استخدام، مدیریت مشارکتی، برنامه‌های پیشنهادی استخدام، چرخه‌های کیفیت و تنوع

شکل‌گیری گروه و ابتکارات مرتبط است. اینها قبل از نظریه‌ها و فعالیتها و شکلهای توانمندسازی، و همه آنها درجه‌های مختلف موفقیت را داراست. توانمندسازی ایده‌ای است که در تجربیاتی مانند «رهبران دمکراتیک» «مدیریت مشارکتی» «چرخه کیفیت» و «استخدام» تجلی پیدا کرده است. توانمندسازی به عنوان یک ایده با تجدید سازماندهی و اجرا بطور واضح در توصیف نظریه Y داگلاس مک‌گریگور در کتابش «سمت و سوی سرمایه‌گذاری انسان» ریشه دارد.<sup>(۳)</sup>

پس از بحث نظریه Y مک‌گریگور عمده‌ترین بحث، که تأثیر زیادی بر توانمندسازی داشته، مدیریت مشارکتی است.

هر شی و کی زیر (Hershey & kinzzer) (۱۹۹۲) برای مشارکت یک پیوستار شامل چند طبقه از سبکها از مشارکت کامل مانند دیدگاه ایجاد اجماع ژاپنی‌ها تا سبک دیکتاتوری را بیان کرده‌اند که شامل:

۱- اجماع ۲- دمکراتیک ۳- هماهنگی ۴- اقتداری ۵- دیکتاتوری است.  
در یک سوی این پیوستار، فرهنگ سازمانی وجود دارد که برقراری اجماع، سبکهای دمکراتیک با حالتی باز و رسمیت کم و خطوط ارتباطی باز را ترغیب می‌کند. در اینجا سبکهای مدیریت، مشارکتی‌تر و تأکید بیشتر بر گروه‌سازی و توانمندسازی کارکنان است.<sup>(۴)</sup>

در ذیل ویژگیهای فرهنگ سنتی و فرهنگ توان‌افزایی یا مشارکتی آمده است:

جدول (۲) ویژگیهای فرهنگهای سنتی و توان افزایی<sup>(۵)</sup>

فرهنگ سلسله مراتبی	فرهنگ مشارکتی (توان افزایی)
برنامه ریزی	آرمان نگرای
امر و نهی	مشارکت در کارها
نظارت	نظارت بر خود
جوابگویی فردی	مسئولیت گروهی
ساختار هرم وارّه	ساختار چند منظور
فرایندهای گردش کار	مربیان / رهبران گروه
مدیران	اعضای گروه
مدیریت مشارکتی	گروه‌های خودگردان
طبق دستور عمل کردن	صاحب اختیار شغل بودن
پذیرش و قبول	قضاوت درست
پرهیز از خطا	پندگرفتن از خطا
فاصله گرفتن از مسئولیت	خطر پذیری
رقابت با همکاران	همکاری
	مسئولیت پذیری و خودگردانی

اسکات و ژاف معتقدند روند شکل‌گیری و تحول مشارکت به شرح ذیل بوده است:

- در دهه ۱۹۵۰، مدیران یادگرفتند دوستانه عمل کنند.

- در دهه ۱۹۶۰، نسبت به نیازها و انگیزه‌ها حساس شدند.



- در دهه ۱۹۷۰، مدیرها از کارکنان خواستند به آنها کمک کنند.
- در دهه ۱۹۸۰، مدیران، جلسات بسیاری را با کارکنان ترتیب دادند.
- در دهه ۱۹۹۰، مدیران پذیرفتن وظایف و پاداش را در برابر نتایج تقسیم می‌کنند. همچنین از نظر آنان مشارکت، مراحل‌ی دارد که در ذیل به آنها اشاره می‌شود:
  - مرحله اول: سرپرستی پدرمآبانه: مواظبت از افراد بدون اینکه به آنها گفته شود.
  - مرحله دوم: ارتباطات! دلیل اجرای کارها را به افراد گفتن و آگاه نگه داشتن آنها.
  - مرحله سوم: شرکت پذیری و درخواست نظریات و دخالت افراد.
  - مرحله چهارم: مشارکت، تسهیم در برنامه‌ریزی، اجرا، جوابگویی و پاداشها<sup>(۶)</sup>

## دیدگاه‌های مختلف توانمندسازی

### ۱- دیدگاه عقلایی

از این دیدگاه، توانمندسازی، فرایندی است که رهبر یا مدیر، قدرت خویش را با زیردستانش تسهیم می‌کند. تأکید بر مشارکت در اقتدار (Authority) و اختیار سازمانی است.

بسیاری از نظریه پردازان مدیریت، توانمندسازی را معادل واگذاری اختیار و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری می‌دانند که حاصل آن تأکید بر روشهای مدیریت مشارکتی، چرخه‌های کیفیت، گروه‌های خودگردان مدیریتی و هدفگذاری دو طرفه (mutual Goal setting) است.<sup>(۷)</sup>

البته این فعالیتها با ادراکات زیردستان از توانمندسازی ارتباط مثبتی دارد. گاهی اوقات، قصد مدیران و ادراک زیردستان متفاوت است.

این قابل قبول است که یک پیرو به قبول مسئولیت و مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری

تمایلی نداشته باشد. در این صورت مشارکت و تصمیم‌گیری با چنین زیردستی ضرورتاً به توانمندسازی منجر نمی‌شود.

## ۲- دیدگاه انگیزش

در دیدگاه روانشناسی، توانمندسازی انگیزشی مطرح می‌شود. در این دیدگاه، فرض است که افراد به کسب قدرت نیاز دارند و این نیاز، حالتی درونی برای نفوذ و کنترل بر سایر افراد ایجاد می‌کند.<sup>(۸)</sup>

## ۳- دیدگاه سوم

برخی اندیشمندان دیدگاه نظری تری برای تعریف توانمندسازی ارائه کرده‌اند. در این دیدگاه، توانمندسازی فرایندی برای ایجاد انگیزه کاری درونی توسط آماده سازی محیط و ایجاد مجرای انتقال برای احساس خوداثربخشی بیشتر و انرژی بیشتر است.<sup>(۹)</sup> - توماس و ولتوس (Thomas & Velthouse) مدل مفهومی را ارائه کردند که چهار بعد از توانمندسازی را مشخص می‌کند:

۱- تأثیر impact ۲- انتخاب Choice ۳- شایستگی Competence

۴- معنا داشتن meaningfulness.

منظور از تأثیر این است که آیا اجرای شغل یا وظیفه خاص، تغییری در کل کار به وجود می‌آورد. هر قدر اعتقاد کارمند بر این تأثیر بیشتر باشد، انگیزش بیشتری را احساس می‌کند.

انتخاب به معنای تعیین رفتار شخصی توسط خود فرد است. مطابق این مدل افراد، هر چقدر فرصت بیشتری در انتخاب وظایفشان، چگونگی کار و قبول مسئولیت نتایج کارشان داشته باشند، احساس توانمندی بیشتر می‌کنند.

بعد سوم شایستگی است. برای اینکه توانمند شدن ممکن گردد، افرادی که کار به

آنها واگذار می‌شود، باید مهارتها، دانش، تجربه و سایر توانمندی‌هایی را داشته باشند که برای حرکت با اعتماد به سمت جلو لازم است. نهایتاً با معنا بودن کار، حیاتی است. این بعد به ارزش شغل یا وظیفه در ارتباط با عقاید، ایده‌ها و استانداردهای شخصی بستگی دارد. هرچه، وظیفه با سیستم ارزشی فرد سازگاری بیشتری داشته باشد، اعتقاد محکمتری را در اجرای کار به وجود می‌آورد. بدون احساس معنادار بودن کار، احتمال احساس توانمندی وجود ندارد.<sup>(۱۰)</sup>

### سطوح توانمندسازی

همان‌گونه که قبلاً در تعاریف توانمندسازی عنوان شد، توانمندسازی تمام سطوح سازمان را در برمی‌گیرد. توانمندی در سه سطح فردی (نگرشها) گروهی (روابط بین گروه‌ها) و ساختار سازمانی عمل می‌کند.

#### الف - نگرشها

مقدمه و شروع رفتار، نگرش است، ابتدا نگرش است که شکل می‌گیرد و این نگرش با شرایطی به رفتار منجر می‌شود.

نگرش، عواملی به این شرح دارد: آمادگی برای توجه یا اقدام به امر خاص، آمادگی از پیش، هشیاری فردی، تغییر آمایه‌ای، مجموعه احساسات، امیال، ترسها، اعتقادات، پیشداوریها یا تمایلات در خصوص موضوع خاص، گرایش به عمل، آمادگی در جهت مخالفت یا موافقت با اشیا، گرایش ذهنی در جهت مخالف یا موافق با اشیا، حالت کم و بیش بادوام، که به آمادگی فرد برای واکنش منجر می‌شود، حالت روانی و عصبی آمادگی، پیش آمادگی برای تجربه و برانگیخته شدن، ترکیب شناختها، احساسات، آمادگی برای عمل، نظام با دوام از ارزشیابیهای مثبت یا منفی، احساسات عاطفی و

تمایل به عمل در جهت مخالف یا موافق نسبت به موضوع، سازمان بادوام باورها حول یک شیء یا موفقیت که فرد را آماده ترجیح نسبت به آن واکنش می‌کند. نگرش، مقوله‌ای آموختنی است و به شیوه‌های مختلفی آموخته می‌شود که در ذیل به آنها اشاره می‌شود:

- ۱- تجربه مستقیم (صرف قرار گرفتن در معرض محرکها)، شرطی شدن کلاسیک
- ۲- شرطی شدن کنشگر
- ۳- یادگیری مشاهده‌ای
- ۴- الگو و سرمشق گرفتن
- ۵- مقایسه اجتماعی
- ۶- حرکات ماهیچه‌ها
- ۷- عوامل ژنتیکی

کرچ - کراچفلد و بالاکسی (۱۹۶۲) عوامل تکوین و شکل‌گیری نگرشها را چهار عامل می‌دانند:

- ۱- آنچه نیازهای شخصی را برآورده می‌کند.
- ۲- کسب اطلاعات درباره موضوع یا شیء یا فرد خاص
- ۳- تعلق گروهی
- ۴- شخصیت فرد

نگرشها پیش‌بینی‌کننده رفتار است. تحقیقات زیادی این امر را ثابت کرده است. شواهد تجربی فراوانی وجود دارد که نشان می‌دهد نگرشهای شکل گرفته بر مبنای تجربه مستقیم، تأثیرات نیرومندتری بر رفتار می‌گذارد. هرچه نگرشها نیرومندتر باشد، اثر آنها بر رفتار بیشتر است.

هرچه اهمیت نگرش برای فرد بیشتر باشد، تمایل او به استفاده از این نگرش در

پردازش اطلاعات، تصمیم‌گیری و اقدام به عمل خاص، بیشتر خواهد بود. بونینگز، کراسینگ و برنت (۱۹۹۵) استدلال کرده‌اند سه عامل می‌تواند در تعیین اهمیت نگرش نقش کلیدی داشته باشد:

اول - نفع شخصی، هرچه تأثیر نگرش بر نفع شخصی افراد بیشتر باشد، آن نگرش برای آنها مهمتر خواهد بود.

دوم - همانندسازی اجتماعی هر قدر نگرش نسبت به موضوعی در گروهی که فرد با آن گروه همانند سازی می‌کند بیشتر باشد، اهمیت آن نگرش برای فرد بیشتر می‌شود.

سوم - وابسته به ارزش بودن: هر قدر، نگرش با ارزشهای شخصی فرد پیوند نزدیکتری داشته باشد، اهمیت آن نگرش برای وی بیشتر خواهد بود. (۱۱)

طرز فکر سستی یا طرز فکری که در گذشته به موفقیت منجر می‌شد، دیگر نمی‌تواند رهنمودی برای موفقیت در آینده ارائه کند. لذا طرز فکر در مدیریت اولین چیزی است که باید تغییر کند و به تبع آن، نگرش کارکنان سازمان و یا بطور کلی همه افراد برای توانمند شدن باید تغییر یابد.

برای باروری و افزایش توان سازمان، باید انرژی خلاقه را که در سازمان بارورتر کرد و هرکس مسئولیت، مهارت و توانمندی خود را به حداکثر برساند. در گذشته افراد از داشتن یک کار خرسند بودند، اکنون خواست آنها از داشتن یک شغل فراتر رفته است.

آنها شغلی را می‌خواهند که تواناییهای بالقوه را شکوفا سازد و در آن اشتراک مساعی واقعی داشته باشند. (۱۲)

حرکت به سوی توانمندسازی، از ساختارهرمی به ساختار دایره‌ای، دارای تغییرات فکری یا نگرشی است که می‌توان در جدول ذیل نمایش داد:

## جدول (۳) حرکت از ساختار هرمی به ساختار دایره‌ای (۱۳)

از	به
منتظر دستور بودن	اقدام نمودن
اجرای صحیح کارها	اجرای کار صحیح
واکنش	ابتکاری و پیش قدمی
محتوا	روش و محتوا
کمیت	کمیت و کیفیت
پاسخگوی رئیس	پاسخگویی به همه
مقصر دانستن دیگران	حلال مشکلات

توانمندسازی سه تغییر اساسی در نگرش افراد سازمان ایجاد می‌کند:

- ۱- تغییر در روش: هر گروه کاری علاوه بر رسیدن به هدف خود، باید چگونگی دستیابی به آن را نیز در نظر داشته باشد.
  - ۲- تغییر در مسئولیت: در گروه کاری توانمند، هر شخصی از مسئولیتی برخوردار است که قبلاً "متعلق به رهبر بود."
  - ۳- تغییر در یادگیری: سازمان سستی، بطور واکنشی عمل می‌کرد در صورتی که در سازمان توانمند، افراد به اقدام کارها، جستجو و حل مشکلات، خطرپذیری، ابراز نظریات و همکاری تمایل دارند.
- تغییر از اجرای کار صرف به سمت نظارت بر روشها، مسئولیت‌پذیری برای توسعه مجموعه سازمانی و حل مشکلات با استفاده از فراگیری پویا، چارچوب اصلی تغییر به

سمت توانمندسازی را تشکیل می‌دهد. (۱۴)

نگرش در هر سازمان می‌تواند شامل نگرش مدیر و کارمند باشد.

#### ۱/ الف - مدیر

مدیر در فرهنگ توانمندسازی، ویژگی‌هایی دارد که تفاوت‌های آشکاری با مدیر در

فرهنگ سنتی دارد. این خصوصیات به این شرح است:

- به افراد در اجرای کارها کمک می‌کند.

- در خصوص راه‌های ایجاد تفکر مشترک، سؤال مطرح می‌کند.

- با پیش‌فرضها مقابله می‌کند.

- خطرپذیری و تجربه‌گرایی را تشویق می‌کند.

- اختیار و مسئولیت را واگذار می‌کند.

- با تبیین ارزشها، امیدها و آرزوها، یک دیدگاه مشترک را تداعی می‌کند.

- آموزش در محیط را حمایت می‌کند.

- مشارکت در اطلاعات و همکاری در حل مشکلات را ارتقا می‌بخشد.

- الگویی برای رفتارهاست.

- تنوع در روش و رفتار را ارزش می‌نهد.

- بر پیشرفت افراد متمرکز می‌شود.

- با ارائه بازخورد مثبت، افراد را در فراگیری و پیشرفت کمک می‌کند.

- اظهار نظر شخصی و بحث‌های آزاد در خصوص تنشها را تشویق می‌کند.

#### ۲/ الف - کارمند

در فرهنگ توان افزایشی، نگرش کارمند هم از فرهنگ سنتی متفاوت است.

خصوصیات کارمند در فرهنگ توان افزایشی به این شرح است:

- در برابر کارها مسئولیت می‌پذیرد.
- در ارتباط با مشکلات و راه‌های اجرای بهتر آنها سخن می‌گوید.
- در جستجوی حل مشکلات است، نه مقصر دانستن دیگران.
- روابط با مشتری (مراجعان) را، اعم از داخلی و خارجی به صورت یک شبکه می‌بیند.

- در مورد پیشفرضها تمایل به طرح سؤال و پرسش دارد. (۱۵)

### ب - روابط گروهی

در سازمانهای غیرتوانمند (دارای ساختار هرمی) کارکنان، غالباً بدون اتکا به خود و کودکانه بزرگ می‌شوند و از مدیر و سازمان انتظار دارند نیازهای آنها را برآورده کنند. در این سازمانها کارها بدون معنی و هدف انجام می‌شود؛ برخورد تهاجمی به جای حل مشکلات صورت می‌گیرد؛ انعطاف پذیری وجود ندارد. کارکنان فرصتی برای دیدن تصویر کلی از فرایند کار ندارند. محیط اغتشاش آمیز است. کارکنان با یکدیگر ارتباط و گفتگو ندارند (صرفاً گوش می‌دهند و حل می‌کنند). هر شخص، فقط مسئول کار خودش است؛ باز خور و ارتباط از بالا به پایین تغذیه می‌شود؛ میزان حرکت و ارتباط بین بخشها حداقل است. توجه کارکنان به سمت بالا معطوف است و شخص بالا دست مسئول نتایج کارهای زیردست است. از کارکنان انتظار انگیزه زیاد نمی‌رود. بنابراین لازم است تا رفتار آنها شدیداً کنترل شود. (۱۶)

در این ساختار، افراد مایلند کاری را انجام دهند که به آنها گفته می‌شود؛ از خطا پرهیز می‌شود؛ از مسئولیت فاصله گرفته می‌شود. رئیس مراقب همه چیز است. وقتی مشکل پیش می‌آید، دیگران را متهم می‌کند. در سازمان با همکاران خود رقابت می‌کنند. افراد نسبت به کار خود، زیاد شور و شوق ندارند. افراد منفی فکر می‌کنند. تنها



به آنچه از آنها انتظار می‌رود اکتفا می‌کنند. در مورد افکار خود سخن نمی‌گویند؛ بدگمان هستند و تمایل به کمک ندارند. (۱۷)

در سازمان توانمند، روابط پویا جایگزین قید و بندهای دست و پاگیر می‌شود؛ تعهد به مشارکت وجود دارد؛ اطمینان و احترام متقابل وجود دارد؛ دیگران را در تصمیم‌گیریها درگیر می‌سازد. در جوابگویی، پاداشها، تویخها، مشارکت جمعی وجود دارد. اعضا برای یکدیگر مفیدند. ارتباط میان اطلاعات مهم وجود دارد. در بحثها آموزش بطور مداوم در جریان است، بر روش و آموزش تمرکز وجود دارد. افراد احساس می‌کنند می‌توانند تنوع ایجاد کنند؛ در برابر نتایج مسئول هستند. افراد بخشی از گروه تلقی می‌شوند؛ قادرند از تمام مهارتها و تواناییهای خود استفاده کنند. در انجام دادن کارهایشان اعمال کنترل می‌کنند؛ پیشقدم هستند. احساس می‌کنند هم از آزادی شخصی و هم از کنترل (یا هماهنگی) برخوردارند. افراد برای آنچه مورد نیاز است با هم همکاری می‌کنند. مسئولیت، مهارتها، قدرت و کنترل تقسیم می‌شود. کنترل و هماهنگی از طریق ارتباط دائمی و تصمیمات متعدد حاصل می‌شود. گسترش مهارتها و فعالیتهای مرتبط با یک کار، تکمیل یک فعالیت به جای انجام دادن بخشی از آن و رضایت مشتری مد نظر است. (۱۸)

در این نوع سازمان، عزم و قصد مشترک وجود دارد؛ از توانمندی خود برای بهره‌گیری از استعداد تمام اعضای گروه استفاده می‌کنند؛ از مناسبات و ارتباطات بطور شریکانه استفاده می‌کنند. در تصمیم‌گیری و پیاده کردن تصمیم از خود نرمش نشان می‌دهند. خود را مسئول می‌دانند که عملکردی در حد اعلا داشته باشند. اعضای آن، قدر یکدیگر را می‌دانند و تلاشها را پاس می‌دارند؛ روحیه‌ای نیرومند دارند؛ زیرا هم فشارهای مدیریت را حس می‌کنند و هم غرور مالکیت دارند. مایلند کارها را انجام

دهند؛ خطر را می‌پذیرند؛ از خطای خود، پند می‌گیرند؛ دنبال مسئولیت می‌گردند؛ با دیگران در چارچوب سازمان همکاری می‌کنند. (۱۹) کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده می‌سازند؛ با احساس مسئولیت کار می‌کنند؛ منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می‌دهند. (۲۰)

### ج - ساختار سازمانی

#### سازمان

سازمان نهادی اجتماعی است که دارای هدف است؛ سیستمی است که سبب داشتن ساختاری آگاهانه است و فعالیت‌های خاص را انجام می‌دهد و دارای مرزهای شناخته شده‌ای است.

#### ساختار سازمانی

ساختار سازمانی، مجموعه‌روشهایی است که براساس آن (سازمان) کارش را به وظایف جداگانه تقسیم، و سپس بین آنها هماهنگی ایجاد می‌کند. ساختار را یکی از اجزای سازمان نیز تعریف می‌کنند که از عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است. پیچیدگی به میزان تفکیک وظایف و تقسیم کار در درون سازمان، تعداد سلسله مراتب، سطوح و میزان پراکندگی جغرافیایی واحدهای سازمانی اشاره دارد. رسمیت در سازمان بیانگر میزان قوانین و مقررات و استانداردهای اجرای کار است. تمرکز به حدی اشاره دارد که در آن تصمیم‌گیری در سطح بخصوصی از سازمان شکل می‌گیرد.

هرچه سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار باشد، به ارتباطات، هماهنگی و کنترل بیشتری نیاز خواهد داشت؛ زیرا توزیع اختیار در سطوح سازمان با افزایش واحدهای سازمانی و نیز پراکندگی واحدهای سازمانی در مناطق جغرافیایی، نیازمند وجود

ارتباطات بیشتر، ایجاد هماهنگی مناسب و اعمال کنترل مؤثر برای عملکرد مناسب در سطح کل سازمان است.

با پیچیده‌تر شدن محیط سازمانها، تمایل زیادی در سازمان برای پیچیده شدن به وجود خواهد آمد. با پیچیده‌تر شدن سازمان، ایجاد هماهنگی در سازمان دشوارتر خواهد شد؛ ارتباطات به کندی صورت خواهد گرفت و اعمال کنترل مؤثر نیز مشکل خواهد شد.

رسمیت، هر چقدر قوانین و مقررات، روشها و توصیه‌های آموزشی و ارتباطات در سازمان به صورت مکتوب باشد، سازمان از رسمیت بیشتری برخوردار است. هرچه رسمیت سازمان بیشتر شود، آزادی عمل کارکنان در چگونگی اجرای وظایف خویش محدودتر می‌شود.

هنگامی که سازمان از رسمیت کمتری برخوردار است، متقابلاً "کارکنان از آزادی عمل بیشتری برخوردار هستند و رفتار کارکنان بطور نسبی برنامه‌ریزی نشده است. تمرکز، درجه بالای تمرکز، آشکارترین روش هماهنگی تصمیم‌گیری در سازمان است. تمرکز آن میزانی از قدرت و اختیاری است که مدیریت سازمان در سطوح بالا، برای خود، حفظ، و از واگذاری آن به سطوح پایین‌تر خودداری می‌کند.

در موقعیتی که سازمان با عدم تمرکز رو به رو است، قدرت و اختیار زیادی به سطوح پایین‌تر سازمان واگذار شده است. بین تمرکز و پیچیدگی رابطه عکس وجود دارد.<sup>(۲۱)</sup>

اسکات و ژاف معتقدند ساختار سازمان ستی از شکل هرم برخوردار است در حالی که سازمان نو و توانمند، ساختاری شبیه به دایره یا شبکه دارد هر سازمانی در چگونگی عملکرد از شکل هرم به سمت دایره در حال شکل‌گیری است. مشخصات این دو ساختار در جدول زیر آمده است:

## جدول (۴) مشخصات ساختار سازمانی هرم و دایره (۲۲)

مشخصات ساختار دایره‌ای	مشخصات ساختاری هرمی شکل
- مشتری (اریاب وجوه) محور است.	- تصمیمات توسط افراد در رأس هرم اتخاذ می‌شود.
- افراد برای آنچه مورد نیاز است با همه همکاری می‌کنند.	- هر شخص، فقط مسئول کار خودش است.
- مسئولیت، مهارتها و قدرت و کنترل تقسیم می‌شود.	- تغییر به کندی و کمتر صورت می‌گیرد و تنها از رأس سرچشمه می‌گیرد.
- کنترل و هماهنگی از طریق ارتباط دائمی و تصمیمات متعدد حاصل می‌شود.	- بازخور و ارتباط از بالا به پایین تعدیه می‌شود.
- در برابر چالشهای جدید، گاهی اوقات تغییر باید بسیار سریع صورت پذیرد.	- میزان حرکت و ارتباط بین بخشها حداقل است.
- مهارت همده برای کارمند و مدیر، توانایی کارکردن با دیگران است.	- فرد تنها در صورتی می‌تواند انتظار اطمینان و ارتقای شغل داشته باشد که علاوه بر انجام دادن کارش، شرکت نیز در حال گسترش باشد.
- نسبتاً تعداد سطوح سازمانی کمی وجود دارد.	رتال جامع علوم انسانی و معارف فرهنگی
- قدرت از توانایی تأثیر و تحریک دیگران ناشی می‌شود، نه از سمت (موقعیت) فرد.	- توجه به کارکنان به سمت بالا معطوف است و شخص بالادست، مسئول نتایج کارهای زیردست‌هاست.
- از افراد انتظار می‌رود خود را مدیریت کنند و نسبت به سازمان پاسخگو باشند.	- مدیران، چگونگی اجرای امور و انتظارات را دیده می‌کنند.
- به محرک درآوردن، پیوند دادن و توانمندساختن گروه‌ها قطعاً از وظایف مدیران است.	- از کارکنان انتظار انگیزه نمی‌رود، بنابراین لازم است رفتار آنها کاملاً کنترل شود.

## - مدل‌های توانمندسازی

### ۱- مدل آلبرت باندورا

حاصل تحقیق باندورا در روانشناسی، معرفی چهار ابزار برای توانمندسازی دیگران

است:

۱- استفاده از حمایت احساسی مثبت (Positive Emotional support) در فشارها

و هیجانات کاری.

۲- استفاده از ترغیب و تشویق مثبت‌ها (positive persuasion).

۳- داشتن مدل از افراد موفق که آنها را می‌شناسند.

۴- تجارب واقعی از تسلط در اجرای موفق کار (تجربه موفق)

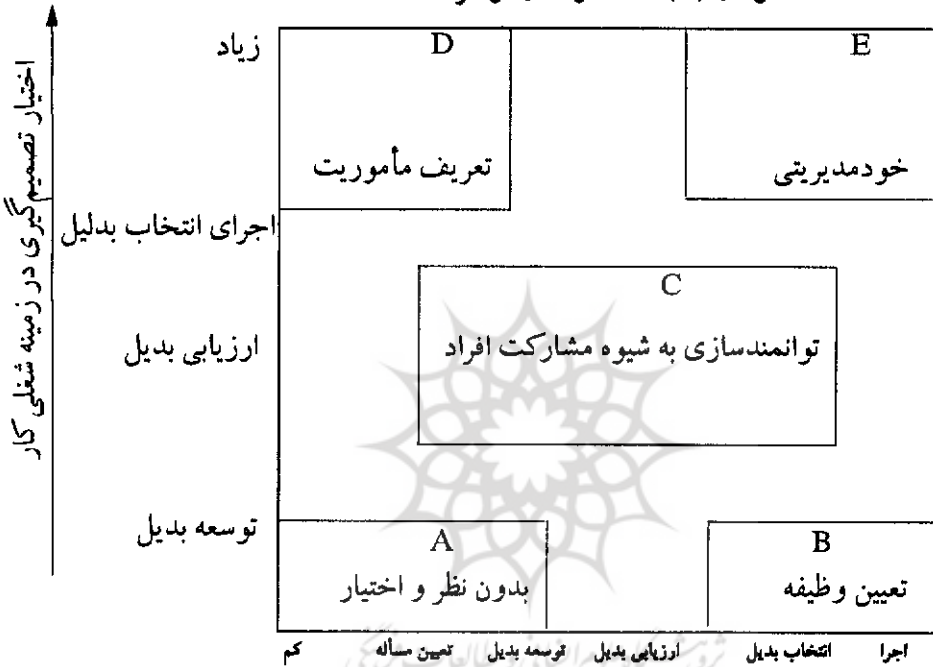
### ۲- مدل فورد و فوتلر (۱۹۹۵)

فورد و فوتلر با توجه به دو بعد محتوای شغل و زمینه شغل و ترکیب آنها با فرایند

تصمیم‌گیری مدل زیر را ارائه کرده‌اند.

در حال افزایش

نمودار (۱) مدل فورد و فوتلر (۲۳)



اختیار تصمیم‌گیری در محتوای کار

هر دو بعد نمودار، شامل گامهای عمده فرایند تصمیم‌گیری است. بعد افقی افزایش اختیار در تصمیم‌گیری درباره محتوای کار و بعد عمودی افزایش اختیار در تصمیم‌گیری درباره زمینه‌های شغلی را همزمان با افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری نشان می‌دهد. حاصل ترکیب این دو بعد، پنج نقطه است که از نظر میزان درجه توانمندسازی متفاوت است.

نقطه (A) بیانگر مشاغل سنتی مانند خط مونتاژ است که حالت تکرار و روزمرگی دارد و هیچ‌گونه قدرت تصمیم‌گیری برای فرد وجود ندارد.

نقطه (B) اساس بیشتر برنامه‌های توانمندسازی سازمان‌های نوین است. در اینجا افراد برای تصمیم‌گیری درباره چگونگی اجرای کار، اختیار کامل دارند ولی در زمینه شغلی اختیار تصمیم‌گیری ندارند.

نقطه (C) نوعاً بیانگر وضعیتی است که گروه‌ها کار مستقل دارند. این گروه‌ها در هر بعد محتوا و زمینه، مقداری قدرت تصمیم‌گیری دارند ولی حد مشارکت آنها صرفاً درباره تعیین مسأله، توسعه بدیلها و ارزیابی آنهاست.

نقطه (D) موردی غیر معمولی در توانمندسازی است و کمتر دیده می‌شود. در اینجا قدرت کارکنان بر تعیین زمینه شغل است و نه محتوای شغل.

### ۳- مدل نولر (Noller) (۱۹۹۱)

نولر مدلی چهار بعدی برای توانمندسازی ارائه کرده است که وی آن را مدل ایده‌آل وبری می‌نامد. وی معتقد است «ما از توانمندسازی فرد یا گروهی از افراد در موقعیتی معین، وقتی دارای شرایط زیر هستند، سخن می‌گوییم»:

- ۱- توانایی کامل تصمیم‌گیری را دارا هستند.
  - ۲- مسئولیت کامل اجرای هر نوع تصمیم را برعهده دارند.
  - ۳- دسترسی کامل به ابزارهای مرتبط با تصمیم‌گیری و اجرای آن را دارند.
  - ۴- مسئولیت کامل پذیرش پیامدهای هر نوع تصمیم‌گرفته شده را دارند.
- این حالتی مطلوب است که به صورت مداوم در سازمانها مشاهده نمی‌شود. جزء حیاتی این تعریف بر تمایل شخصی به قبول مسئولیت پیامدهای عمل انجام شده و تصمیمات گرفته شده تأکید دارد. (۲۴)

### ۴- مدل ساختار، رفتار، زمینه

در این الگو همه مواردی که حاکی از روابط نسبتاً ثابت بین اجزا در سازمان است،

مانند قوانین و مقررات طراحی شغل، سیستم پاداش و ساختار و طرح سازمانی در شاخه ساختار قرار دارد؛ اموری که به انسانها در سازمان مربوط می‌شود مانند توانایی، مهارت، نگرش، سبک سرپرستی و شخصیت افراد در شاخه رفتاری قرار دارد.

شاخه زمینه‌ای که در واقع زیرساخت دو شاخه دیگر است، شامل جو و فرهنگ سازمانی می‌شود که متغیرهای زیربنایی چون نمادها، ارزشها و باورها را در فرهنگ سازمانی و اهداف، ساختار، پاداش، ارتباطات، روشهای کمکی و رهبری را در جو سازمانی مد نظر دارد. (۲۵)

#### ۵- مدل بلانچارد و همکاران

بلانچارد و همکاران او مدلی را پیشنهاد می‌کنند که در آن برای توانمندشدن، سه کلید مطرح شده که عبارت است از: ۱- سهیم شدن در اطلاعات همگان یا تسهیل جریان اطلاعات و ارتباطات ۲- ایجاد خودمختاری با تعیین حدود ۳- جایگزینی تیمهای خودگردان به جای سلسله مراتب.

#### اولین کلید: سهیم شدن همگان در اطلاعات

از نظر آنان همه افراد سازمان، محرم تلقی می‌شوند و اطلاعات ویژه وجود ندارد. انسانها بدون اطلاعات نمی‌توانند مسئولانه عمل کنند. با تسهیم اطلاعات، هدفگذاری نیز به جای رأس سازمان با مشارکت صورت می‌گیرد تا تعهد ایجاد کند.

#### سهیم شدن همگان در اطلاعات:

۱- به افراد امکان می‌دهد که وضعیت فعلی سازمان را بطور روشن بدانند.

۲- در سراسر سازمان اعتماد به وجود می‌آورد.

۳- طرز فکر سلسله مراتب سنتی را از میان بر می‌دارد.

۴- به افراد کمک می‌کند که بیشتر مسئول باشند.



۵- افراد را برمی‌انگیزد تا مانند مالکان سازمان عمل کنند.

دومین کلید: ایجاد خودمختاری با تعیین حدود

ایجاد خودمختاری باعث کاهش ساختار و قوانین و مقررات در توانمندسازی و

افزایش خودمختاری و لزوم تعیین حدود برای هدایت انرژیها می‌شود.

عناصر تعیین کننده حدود خودمختاری شامل

۱- مقصود (درچه حرفه‌ای هستید؟)

۲- ارزشها (رهنمودهای عملیاتی شما چیست؟)

۳- سیمای آینده (تصویر آینده شما چیست؟)

۴- هدفها (چگونه، چه وقت، کجا و به چه طریقی کارهایتان را انجام می‌دهید؟)

۵- نقشها، (چه کسی، چه نقشی ایفا می‌کند؟)

۶- ساختار سازمانی و سیستمها (از کاری که می‌خواهید انجام دهید چگونه پشتیبانی

می‌کنید؟)

ایجاد خودمختاری از طریق مرزبندیها و چارچوبها براساس موارد زیر صورت

می‌گیرد:

۱- سهیم شدن در اطلاعات

۲- دورنمای آینده (تصویر بزرگ) را با داده‌های هر یک از افراد روشن می‌کند.

۳- به تبدیل تصویر آرمانی به نقشها و هدفها (تصویرهای کوچک) کمک می‌کند.

۴- ارزشها و قواعد را، که زیربنای اقدامات مطلوب را می‌سازد، تعریف می‌کند.

۵- ساختارها و روشهای اجرایی پدید می‌آورد که انسانها را توانا می‌سازد.

۶- به ما یادآوری می‌کند که این سفر (به سرزمین تواناسازی) است.

سومین کلید: جایگزینی تیمهای خودگردان به جای سلسله مراتب

جایگزینی تیمهای خودگردان موارد زیر را در پی دارد:

- مشارکت در تصمیم به صورت تصمیم‌گیری تیمی صورت می‌گیرد.
- تصمیم‌گیری تیمی به جای مشارکتی در چارچوب سلسله مراتب سستی است.
- مدیریت و رهبری سیال است.
- نسبت به خطا و رفع آن حساسیت دارند.
- کارهای مدیران قبل را به عهده می‌گیرند. هرکس مانند مدیر عمل می‌کند و منتظر رسیدن دستور نیست.

- همزمان با کار تیمی، افراد هم رشد می‌کنند. (۲۶)

#### ۶- مدل اسکات و ژاف

اسکات و ژاف در کتابشان «توانمندسازی» معتقدند، سازمان توانمند ویژگیهای زیر را خواهد داشت:

#### ۱- توسعه روابط مشارکتی

همزمان با بروز تغییرات سریع و تحول در مهارتهای مورد نیاز محیط کاری، همکاری مدیران و کارکنان برای ایجاد موفقیت الزامی می‌نماید. لذا به جای اینکه شخص، تنها به حل مسائل نپردازد، مدیر جدید در سازمان توانمند باید گروه خود را به عنوان افراد مشارکت‌کننده در اجرای کار در نظر گیرد.

#### ۲- رهبری تسهیل‌کننده

واحد اساسی تشکیل دهنده سازمان توانمند، فردکننده نیست بلکه یک گروه افراد هماهنگ عامل اصلی هستند. این افراد را نمی‌توان صرفاً به دلیل پاسخگو بودن به یک شاخص گروه خواند، بلکه همانند یک تیم ورزشی آنها یک واحد هماهنگ را تشکیل می‌دهند که در آن هرکس نقش خود را می‌داند و در عین حال آزادانه می‌اندیشد و عمل می‌کند. رهبر تسهیل‌کننده را باید یک معلم، مشوق و مربی دانست که همچون یک پل

ارتباطی، گروه‌ها را به هم مرتبط می‌کند.

مشکلترین وظیفه رهبر توانمندساز، تشکیل گروهی است که نسبت به یادگیری به صورت باز عمل می‌کند.

### ۳- ساختن گروه‌های توانمند

این گروه در جایی که توانمندسازی رشد می‌کند، قرار دارد. مهمترین عنصر توانمندسازی، رابطه مستقیم این فرد و افرادی است که با آنها ارتباط دارد. این واحد مرکز ثقل تغییر است. افراد در این دیدگاه در روابط متقابل به تغییر تمایل بیشتری دارند و این تغییر از اطلاعات محض ناشی نمی‌شود. بنابراین روابطی که فرد در محل کار بنا می‌نهد، کانون توانمندسازی است. (۲۷)

### نتیجه گیری

در پایان و به عنوان نتیجه‌ای عقلانی و منطقی، شاید طرح این سؤال به جمع‌بندی کمک کند که آیا اصلاً برای اقدام به توانمندسازی ضرورتی وجود دارد. یا می‌توان سؤال را گونه‌ای دیگر طرح کرد که آیا در جهان امروز که تغییر، جزء جدانشدنی و ضروری آن است، توانمندسازی، اختیاری است یا اجباری.

پیشرفتهای شگرفی که در چگونگی زندگی، ارتباطات بین افراد و سازمانها صورت گرفته است بخوبی نشان می‌دهد که ساختارها و روابط سنتی، دیگر پاسخگوی نیازهای امروز بشر نیست. رشد جمعیت، گسترش سرسام آور شهرنشینی، گسترش حیرت آور ارتباطات الکترونیکی و جاده‌ای و... باعث پیدایش نیازهای جدید و توقعات روزافزون شده است که اگر از شیوه‌های علمی برای پاسخگویی به این نیازها استفاده نشود، وضعیتی غیرقابل کنترل پدید می‌آید. لذاست که به نظر می‌رسد در دنیای امروز استفاده

از علم و رها کردن توان درونی و پتانسیل موجود در درون افراد ضرورتی غیرقابل انکار است.

بلانچارد شرایطی که این امر را ضروری ساخته است به شرح زیر می‌داند:

- ۱- وسیعتر شدن دامنه توقعات مشتریان در مورد کیفیت، قیمت و خدمات
  - ۲- لزوم سودآور ماندن با توجه به اجابت خواست مشتری
  - ۳- فشار رقابت جهانی و لزوم تغییر و دگرگونی
  - ۴- فشار وارد شده از سوی تکنولوژیهای جدید و تغییر ذهنیت مشتریان
  - ۵- نیروی کار معاصر نسبت به گذشته بسیار فرق کرده است. (نیروی کار معاصر برای در اختیار گرفتن سرنوشت خود بی‌قرار است). (۲۸)
- وی در جای دیگر می‌نویسد هر سازمانی برای ادامه حیات خود باید از چهار ویژگی برخوردار باشد:

- ۱- مشتری گرا بودن
  - ۲- کارا بودن از حیث دخل و خرج
  - ۳- سریع‌العمل و انعطاف‌پذیر بودن
  - ۴- بهبود مستمر
- برای دستیابی به این ویژگیها، مهمترین ابزار رقابتی، نیروی انسانی است که باید آن را توانا ساخت. (۲۹)

#### یادداشتها و فهرست منابع

- ۱- بلانچارد - کنت، جان پی کارلوس، آئن راندلف، ترجمه فضل ا... امینی، سه کلید توان افزایشی نشر افرا، چاپ اول، ۱۳۷۹ ص ۱۱.
- ۲- بلانچارد، کارلوس، راندلف، مدیریت تواناسازی، ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، نشر مدیران، ۱۳۷۸ ص ۲۲.

3- D. C. kinlow. thepractice of Empowerment. 1995.

- ۴- اسکندری، مجتبی، توانمندسازی کاروانتهای اعزام به حج - پایان نامه دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، ۱۳۸۱، ص ۳۱- ۲۹.
- ۵- بلانچارد، ۱۳۷۹ همان ص ۲۲۱ و ۹۸.
- ۶- دی اسکات، سینیتا، دنیس تی ژاف، توانمندسازی، ترجمه مرتضی محقق، انتشارات سازمان بهره‌وری، ۱۳۷۵ ص ۵۰.
- ۷- اسکندری، ۱۳۸۱ همان نق از کانتر (Konter).
- ۸- مک کله‌لند، دیوید، ۱۹۷۵. نقل از اسکندری. همان.
- ۹- روتر Rotter, ۱۹۶۶. نقل از اسکندری، همان
- ۱۰- اسکندری، ۱۳۸۱ همان ص ۳۳.
- ۱۱- کریمی، یوسف، نگرش و تغییرنگرش، مؤسسه نشر ویرایش، پاییز ۱۳۷۹، چاپ اول ص، ۶۰ و ۵۹ و ۳۹ و ۳۸ و ۸.
- ۱۲- بلانچارد، ۱۳۷۸، همان ص ۲۷ و ۲۶.
- ۱۳- اسکات و ژاف، ۱۳۷۵، همان ص ۲۵ و ۲۴.
- ۱۴- اسکات و ژاف، همان ص ۲۶.
- ۱۵- اسکات و ژاف، همان ص ۳۳-۳۱.
- ۱۶- اسکات و ژاف، همان ص ۶۹ و ۴۹ و ۹.
- ۱۷- بلانچارد، ۱۳۷۹، همان ص ۹۸.
- ۱۸- اسکات و ژاف، ۱۳۷۵، همان ص ۲۳ و ۹ و ۸ و ۷.
- ۱۹- بلانچارد، ۱۳۷۹، ص ۱۲۹ و ۹۸.
- ۲۰- بلانچارد، ۱۳۷۸، ص ۱۳.
- ۲۱- تنهایی، الهیار، بررسی ساختار سازمانی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران، دانشکده علوم اداری و مدیریت، ۱۳۷۸ ص ۱۱۵۵.
- ۲۲- اسکات و ژاف، همان ص ۹.
- ۲۳- اسکندری، ۱۳۸۱، همان ص ۳۸.
- ۲۴- اسکندری، ۱۳۸۱، همان نقل از اندروز وهرشل ۱۹۹۷ ص ۱۸.
- ۲۵- اسکندری، ۱۳۸۱، همان ص ۴۰-۳۷.
- ۲۶- بلانچارد، ۱۳۷۸، همان ص ۹۳-۵۴.
- ۲۷- اسکات و ژاف، ۱۳۷۵، همان ص ۶۸-۴۹.
- ۲۸- بلانچارد، ۱۳۷۹، همان ص ۱۴.
- ۲۹- بلانچارد، ۱۳۷۸، همان ص ۱۸.

