

## معرفی توانمندسازی در مدیریت و الگوهای آن

دکتر علی اکبر فرهنگی

عضو هیات علمی دانشگاه تهران

دکتر مجتبی اسکندری

عضو هیات علمی دانشگاه امام حسین (ع)

### چکیده

توانمندسازی در ادبیات مدیریت، مفهومی مبهم و ناهمگون داشته و افراد مختلف به تناسب ویژگی‌های خود از آن استنباطی دارند. در بررسی تاریخچه‌ی توانمندسازی در مدیریت دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد.

نخستین دیدگاه، دیدگاه عقلایی به توانمندسازی است که بر مبنای واگذاری اختیارات و پاسخگویی بنا شده است (کانترا<sup>۱</sup>، ۱۹۸۳).

دیدگاه دوم، دیدگاه انگیزشی است که بر مبنای تئوری نیازهای سه‌گانه‌ی "مک‌کله‌لند"<sup>۲</sup> نیاز به قدرت را اساسی‌ترین نیاز مدیر دانسته و مشارکت در قدرت را به عنوان عامل انگیزشی، زمینه‌ساز توانمندسازی افراد می‌داند.

در دیدگاه سوم قدرت به معنای نیرو است. بنابراین، توانمندسازی می‌تواند به معنای نیرو بخشی باشد. با این نگرش توانمندسازی فرآیند تقویت احساس خود اثر بخشی<sup>۳</sup> در بین اعضاء سازمان از طریق شناسایی وضعیتهایی که احساس بی‌قدرتی را در افراد می‌دند و حذف آنها به همراه ایجاد مجرای انتقال احساس خود اثر بخشی است (کانگر و کانگو<sup>۴</sup>، ۱۹۸۸). برای تحقق این مهم مدل‌های گوناگونی توسط صاحب‌نظران مطرح شده است که در دو دسته، مدل‌های عام و اقتضایی دسته بندی شده‌اند.

### مقدمه

امروزه با بروز تحولات سریع محیطی در عرصه‌ی سازمانها نظیر استفاده از فناوری اطلاعات و شبکه‌های جهانی که موجب سهولت جریان اطلاعات در سطوح مختلف سازمانی است، تخت شدن سازمانها و حرکت آنها به سمت ساختارهای پویایی مانند ساختارهای دایره‌ای و شبکه‌ای، افزایش میزان رقابت در دستیابی به بازار کار، خدمات و تولیدات سایر کشورها، سازمانها به سمت کاهش نیروی انسانی و افزایش سطح کیفیت نیروی کار رفته‌اند. عنصر خلاقیت و دانش به عنوان عنصر برتری بخش در رقابت مطرح شده است. سازمانها کمتر مایل به جلب اطاعت اعضاء خود از طریق اجبار هستند بلکه بیشتر به سمت تعهد درونی شده و افزایش اعتماد در سازمان هستند. همه‌ی این عوامل با یکدیگر باعث شده‌اند که اهمیت و ضرورت فرآیند توانمندسازی در سازمانها روزافزون گردد.

پژوهش‌ها نشانگر آن است که سازمانها از انجام فرآیند توانمندسازی منافی کسب می‌کنند افزایش رضایت شغلی اعضاء بهبود کیفیت زندگی کاری، بهبود کیفیت کالا و خدمات، افزایش بهره‌وری سازمانی، آمادگی رقابت (باون و لاور<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵) و جلب اعتماد اعضاء سازمان (راندولف<sup>۶</sup>، ۱۹۹۵) از جمله این منافع هستند. "کاتر" معتقد است که نه تنها عملکرد سازمانی با توانمند ساختن دیگران بالا می‌رود بلکه بهره‌وری ملل نیز با افزایش سطح مهارتها بالاتر می‌رود. وی عدم تمایل مدیران به مشارکت دادن اعضاء در قدرت سازمان و عدم باور آنها به توانمندی کارکنان در انجام مناسب کارها را

دو عامل اساسی در عدم موفقیت برنامه‌های توانمندسازی می‌داند (کاتر، ۱۹۷۹). بنابراین لازم است با تغییر در مبانی فکری و نوع نگرش مدیران این موانع مرتفع شود. از سوی دیگر باید توجه داشت که اعتماد کاذب به اعضایی که هنوز آمادگی پذیرش سطح اختیارات بالاتری را که مستلزم آموزش و تحقق رشد در آنهاست ندارند، از دامهای توانمندسازی است. بنابراین، امکان دارد که توانمندسازی منجر به اعتماد به نفس زیادی و به نوبه خود قضاوت اشتباه در مورد توانمندی افراد شود که مانع تحقق کامل فرآیند توانمندسازی می‌شود. برای آشنایی با مفهوم توانمندسازی در ابتدا لازم است مروری بر تاریخچه و مبانی توانمندسازی صورت پذیرد.

### تاریخچه و مبانی توانمندسازی

توانمندسازی در دوران مدیریت علمی مطرح نبوده است. در اندیشه‌ی کلاسیک مدیریت، افزایش بهره‌وری، محصول تحول در ابزارها و روشها بوده است و به انسان نیز نگاه ابزاری داشته‌اند. بعد از نهضت روابط انسانی مسائلی مانند رضایت شغلی، غنی سازی شغل و رهبری دموکراتیک مطرح شد و توجه به کارکنان و نیازهای اجتماعی آنها به عنوان یک هدف مهم و حیاتی سازمان مطرح شد. صاحب نظران در تئورهای منابع انسانی به این نتیجه رسیده‌اند که روحیه کارکنان عامل بسیار مهمی است. با این وجود، تایید قطعی و تضمینی مبنی بر این که بالا بردن رضایت شغلی به افزایش بهره‌وری می‌انجامد به دست نیامده است. به این دلیل، مدیران به سمت مباحثی مانند خلق انرژی، اخلاق، احساس پاسخگویی و ایجاد فضای باور به اهداف از طریق مشارکت ساختاری در سازمانها پیش رفته‌اند.

امروزه، مدیریت به استفاده از اجبار برای اطاعت زیردستان علاقه‌ای ندارد، در عوض به توانمندسازی آنها توجه کرده است. مدیریت به خود شکوفایی کارکنان در نوعی رابطه‌ی تحریکی در تعلق به سازمان و تعیین هویت با آن علاقه‌مند است. اولین گام در تحقق این امر تغییر در نحوه‌ی نگرش مدیران به اعضاء سازمان است. نوع نگرش Y در

تئوری X و Y مک‌گریگور<sup>۸</sup> (۱۹۶۰) مبنای نظری مناسبی برای توانمندسازی محسوب می‌شود. این نوع نگاه منجر به ارجحیت دادن سبک مدیریت اجتماعی<sup>۹</sup> و دموکراتیک<sup>۱۰</sup> در سازمان به جای استفاده از سبک دیکتاتوری<sup>۱۱</sup> و اقتداری<sup>۱۲</sup> (هرسی و کی‌زیر<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۲) در سازمانها می‌شود. در هر حال، برای تحقق سازمان توانمند نیازمند وجود فرهنگ سازمانی حامی توانمندسازی هستیم. در یک فرهنگ سازمانی توانمندساز برقراری اجماع، سبک‌های دموکراتیک، ارتباطات باز سازمانی و رسمیت کم در سازمان مورد ترغیب و تشویق قرار می‌گیرد و بر روی مسائلی چون تیم‌سازی و جریان آزاد اطلاعات به عمودی و افقی تاکید می‌شود.

اگر چه واژه توانمندسازی در دهه‌ی نود میلادی شایع شده است ولی با مروری بر تاریخچه‌ی آن مشاهده می‌شود که مبانی نظری آن از قبل مطرح بوده است. در این راستا می‌توان دیدگاه‌های سه‌گانه‌ای را برای توانمندسازی شناسایی کرد که امروزه دو دیدگاه اول کمتر مورد توجه است و دیدگاه سوم حائز اهمیت بیشتری است.

## دیدگاه‌های توانمندسازی

### دیدگاه عقلایی

از دیدگاه عقلایی، توانمندسازی فرآیندی است که رهبر یا مدیر قدرت خویش را با زیردستانش تسهیم می‌کند (قدرت به عنوان تملک اختیار رسمی یا کنترل بر منابع مورد نظر است و قدرت شخصی منظور نمی‌باشد). و تاکید او بر مشارکت در اقتدار و اختیار سازمانی است. به تعبیر "بورک"<sup>۱۴</sup> (۱۹۸۵) منظور از توانمندسازی اعطاء قدرت و تفویض اختیار است. بسیاری از نظریه پردازان مدیریت نیز توانمندسازی را معادل تفویض اختیار و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری می‌دانند که حاصل آن تاکید بر فنون مدیریت مشارکتی، چرخه‌های کیفیت، تیم‌های خود مدیریتی و هدفگذاری دو طرفه است (کانتر، ۱۹۸۳).

تحقق مشارکت زمانی رخ می‌دهد که فرد پیر و نیز تمایل به قبول مسئولیت و مشارکت در

فرآیند تصمیم‌گیری را داشته باشد. در غیر این صورت مشارکت در تصمیم‌گیری با چنین زبردستی به طور قطعی منجر به توانمندسازی وی نمی‌شود. دیدگاه دوم دیدگاه انگیزشی است.

### دیدگاه انگیزشی

دیدگاه انگیزشی بر مبنای تئوری انگیزشی مک کله‌لند شکل گرفته است. وی نیازهای اساسی مدیران را سه دسته می‌داند:

● ۱ - نیاز به قدرت؛<sup>۱۵</sup>

● ۲ - نیاز به موفقیت؛<sup>۱۶</sup>

● ۳ - نیاز به تعلق؛<sup>۱۷</sup>

اساسی‌ترین نیاز در تحقق اهداف سازمانی از نظر وی نیاز به کسب قدرت است که در افراد انگیزه ایجاد می‌کند. در این دیدگاه، مفروض است که افراد نیاز به کسب قدرت دارند و این نیاز حالتی روانی برای نفوذ و کنترل بر سایر افراد ایجاد می‌کند (مک کله‌لند، ۱۹۷۵). دیدگاه سوم مبنای دیگری برای توانمندسازی فراهم می‌کند که امروزه بیشتر مورد توجه است.

### دیدگاه فوق انگیزشی:

"توماس" و "ولتوس"<sup>۱۸</sup> در مقاله‌ی خود تحت عنوان "عناصر شناختی توانمندسازی" مدعی اند که "قدرت" معانی متعددی دارد. یکی از آن معانی اختیار است، بنابراین، توانمندسازی می‌تواند به معنای اختیار بخشی و ایجاد ظرفیت باشد. قدرت به معنای نیرو نیز می‌باشد، بنابراین توانمندسازی می‌تواند به معنای "نیرو بخشی"<sup>۱۹</sup> باشد. واژه‌ی نیرو بخشی کاربرد انگیزشی توانمندسازی را بهتر بیان می‌کند. توانمندسازی عنوانی برای پارادایم جدید انگیزش است. به دلیل تحولات بوجود آمده، جستجوی جایگزین مناسب برای اشکال مدیریتی که تعهد، ریسک‌پذیری و ابداع را

ترغیب می‌کند، در قالب پارادایمی جدید ضرورت یافته است. پارادایم جدید شامل کنترل‌های ساده و تاکید بر تعهد درونی شده به خود شغل است (توماس و ولتوس، ۱۹۹۰).

جدول شماره ۱: مقایسه توانمندسازی در پارادایم قدیم و جدید انگیزش

توانمندسازی در پارادایم قدیم انگیزش	توانمندسازی در پارادایم جدید انگیزش
۱. توانمندسازی به معنای اختیار بخشی	۱. توانمندسازی به معنای نیروبخشی
۲. تاکید بر مدیریت مشارکتی، چرخه‌های کیفیت، تیم‌های خود مدیریتی، هدف‌گذاری دو طرفه	۲. تاکید بر تعهد درونی شده به شغل، کنترل‌های ساد، ریسک‌پذیری و ابداع
۳. فرآیند تفویض تصمیم‌گیری در چهارچوبی روشن و تاکید بر پاسخگویی افراد	۳. فرآیند ایجاد انگیزه‌کاری درونی توسط آماده سازی محیط و فراهم‌سازی مجرای انتقال احساس خود اثربخشی بیشتر

دیگری "وارن بنیس" در پژوهش مهم خود برای تعیین خصوصیات رهبران عالی با ۹۰ نفر از رهبران عالی مصاحبه کرده است تا به عنوان همکار و همقطار، خصوصیات با نفوذترین رهبران را عنوان کنند. نتیجه حاصله نشان داد که این افراد یک ویژگی بارز دارند، و آن این است که در دیگران ایجاد احساس توانمندی می‌کنند و به همراه سایرین قادر به دستیابی به اهداف استثنایی سازمان هستند. این فرآیند منابع مهمی در بر دارد. افرادی که احساس توانمند شدن کرده‌اند، احساس می‌کنند که:

- ۱ - همکارانشان ارزش اهمیت بیشتری برای آنها قائلند.
- ۲ - معتقد می‌شوند که آموختن و شایستگی، مسائل واقعی هستند و به طریقی عمل می‌کنند که این احساس تقویت شود.
- ۳ - خود را بخشی از یک تیم دانسته و در احاطه یک جامعه می‌دانند.
- ۴ - نسبت به قبل نگرشی ترغیبی‌تر و چالشی‌تر به کارشان دارند (بنیس و

نی موس، ۲۰ (۱۹۸۵).

## مدلهای توانمندسازی

برای تحقق بخشیدن به مفهوم توانمندسازی مدل‌های گوناگونی ارائه شده است. باید توجه داشت که تلاش برای تبیین توانمندسازی به شیوه‌ای کاملاً عام تلاشی ناموفق است. هر سازمانی اقتضائات خود را دارد، بنابراین چالش توانمندسازی باید با توجه به نوع وظیفه و خصوصیات فردی انجام گیرد. با این وجود، برخی از ویژگیهای عام در ابعاد توانمندسازی توسط نویسندگان مختلف بیان شده است که به نظر می‌رسد صاحب‌نظران در این ویژگیها توافق نظر دارند. اکنون به شرح مختصر این مدلها می‌پردازیم.

### الف - مدل‌هایی که بر ویژگیهای عام توانمندسازی تاکید دارند:

#### ۱ - مدل توماس و ولتوس

ایشان در یک پژوهش ارزشمند چهار بُعد از توانمندسازی روانی را در یک مدل

مفهومی مشخص کرده‌اند:

۱ - تاثیر<sup>۲۱</sup>

۲ - عزم شخصی<sup>۲۲</sup>

۳ - شایستگی<sup>۲۳</sup>

۴ - معناداشتن<sup>۲۴</sup>

منظور از تاثیر این است که آیا انجام یک شغل یا وظیفه خاص تغییری در کل کار به وجود می‌آورد، هر قدر اعتقاد کارمند بر این تاثیر بیشتر باشد، انگیزش بیشتری را احساس می‌کند (روتتر<sup>۲۵</sup>، ۱۹۶۶). عزم شخصی یا "انتخاب" به معنای تعیین رفتار شخصی توسط خود فرد می‌باشد. مطابق این مدل افراد هر چقدر فرصت بیشتری در انتخاب وظایفشان، چگونگی انجام کار و قبول مسئولیت نتایج کارشان داشته باشند، احساس توانمندی بیشتری می‌کنند. بُعد سوم شایستگی است. برای آنکه توانمند شدن ممکن شود،



افرادی که کار به آنها واگذار می‌شود، باید مهارتها، دانش، تجربه و سایر توانمندیهایی که برای حرکت با اعتماد به سمت جلو لازم است را داشته باشد. در نهایت، بامعنا بودن کار امری حیاتی و مهم است. این بُعد به ارزش شغل یا وظیفه در ارتباط با عقاید، ایده‌ها و استانداردهای شخصی بستگی دارد. هر چقدر یک وظیفه با نظام ارزشی فرد سازگاری بیشتری داشته باشد اعتقاد محکم‌تری را در انجام کار بوجود می‌آورد. بدون احساس معنادار بودن کار احتمال احساس توانمندی وجود ندارد (توماس و ولتوس، ۱۹۹۰).

## ۲ - مدل باون و لاولر

درمدل باون و لاولر، دسترسی به اطلاعات نقش مهمی در تصمیم‌گیری ایفا می‌کند که موجب توانمندی می‌شود. این صاحب‌نظران عامل توانمندی را در چهار جزء سازمانی می‌دانند:

۱ - اطلاعات درباره عملکرد سازمان

۲ - پاداش بر مبنای عملکرد سازمانی

۳ - قدرت در اخذ تصمیمات موثر بر جهت سازمان

۴ - قدرت در اخذ تصمیمات موثر بر عملکرد سازمان

نتایج پژوهش نشان می‌دهد وقتی توانمندی وجود دارد که شرکتها قدرت، اطلاعات، دانش و پاداشها را در سازمان توزیع کنند و اگر یکی از این چهار عنصر صفر باشد توانمندی نیز صفر خواهد بود (باون و لاولر، ۱۹۹۲).

در مقایسه‌ی بین مدل توماس و ولتوس و مدل باون و لاولر، پژوهشگر دیگری به نام "اسپریتزر"<sup>۲۶</sup> چنین می‌گوید:

توانمندی روانی توماس و ولتوس یک مفهوم انگیزشی است که در چهار جزء شناختی تاثیر، عزم شخصی، شایستگی و معناداری تبیین می‌شود. ترکیب این چهار جزء جهت‌گیری فعالی نیست به نقش کاری در فرد ایجاد می‌کند. در این الگو فقدان هر یک از چهار جزء درجه توانمندی راکاهش خواهد داد ولی کاملاً باعث حذف آن نمی‌شود. در حالی که در مدل باون و لاولر اجزاء حالت ضرب دارند و غیبت هر یک از اجزاء موجب

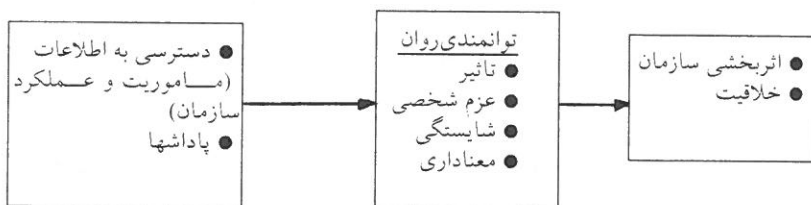


حذف توانمندی می شود (اسپریترز، ۱۹۹۵).

### ۳- مدل اسپریترز

اسپریترز بر مبنای آزمون مدل توماس و ولتوس در سطح کارکنان میانی یک سازمان تجاری و کارکنان سطح عملیاتی یک سازمان بیمه، عوامل موثر بر توانمندی روانی و نتایج حاصله از توانمندی روانی را در قالب مدل تصویری چنین بیان می دارد

تصویر شماره ۱: مدل توانمندی روانی در محیط کار



اسپریترز (۱۹۹۵)

### ۴- مدل "کوئین" و "اسپریترز"

ایشان نگرش به توانمندسازی را به دو دیدگاه ایستا و پویا تقسیم بندی می کنند. در دیدگاه ایستا اعتقاد بر این است که توانمندسازی تفویض تصمیم گیری در یک چارچوب روشن است. پاسخگویی تفویض می شود و افراد در برابر نتایج مسئول هستند. اما در یک نگرش پویا<sup>۲۷</sup> توانمندسازی پذیرش ریسک، رشد، تغییرات، درک نیازهای کارکنان، مدلسازی رفتار توانمندساز برای آنها، تیم سازی و ترغیب رفتار همکارانه، تشویق ریسک پذیری هوشمندانه و اعتماد کردن به افراد در اجراء کار است. به هر حال هر یک از دو دیدگاه ایستا و پویا دارای نقص است و ترکیبی از این دو مورد نیاز است. و در نهایت توانمندسازی باید در عباراتی شامل اعتقادات اساسی و گرایشات شخصی تعریف شود (کوئین و اسپریترز<sup>۲۸</sup>، ۱۹۹۷).

ایشان معتقدند برای حرکت از دیدگاه پویا چهار گام لازم است:

۱- ایجاد چشم انداز روشن و چالش برای رسیدن به آن

۲- وجود گشودگی<sup>۲۹</sup> در سازمان (جریان باز اطلاعات) و انجام کار تیمی

۳- برقراری نظم و اعمال کنترل

۴- وجود حمایت سازمانی و احساس امنیت و ثبات

### ۵- مدل "آلفرد باندورا"<sup>۳۰</sup>

باندورا اعتقادات خود اثربخشی و نقش آنرا در احساس توانمندی شخصی مفهوم سازی کرده است. حاصل پژوهش وی معرفی مدلی با چهار عنصر به این شرح می باشد:

۱- استفاده از حمایت احساسی مثبت<sup>۳۱</sup> در فشارها و هیجانات کاری

۲- استفاده از ترغیب و تشویق مثبت

۳- داشتن مدل از افراد موفق که اعضاء آنها را می شناسند

۴- تحقق تجارب واقعی از تسلط در انجام موفق کارها (تجربه موفق). (کانگر، ۱۹۸۹)

### ۶ مدل ایده آل "نولر"<sup>۳۲</sup>

در این زمینه نولر (۱۹۹۱) مدلی چهاربُعدی برای توانمندسازی که وی آن را مدل ایده آل و بری می نامد را ارائه کرده است. وی بیان می دارد که ما از توانمندسازی فرد یا گروهی از افراد در یک موفقیت معین وقتی که دارای شرایط زیر هستند سخن می گوئیم:

۱- توانایی کامل تصمیم گیری را دارا هستند.

۲- مسئولیت کامل اجراء هر نوع تصمیم را به عهده دارند.

۳- دسترسی کامل به ابزارهای مرتبط با تصمیم گیری و اجراء آن را دارند.

۴- مسئولیت کامل پذیرش پیامدهای هر نوع تصمیم گرفته شده را دارند.

این حالتی ایده آل است و به صورت مداوم در سازمانها مشاهده نمی شود. جزء حیاتی این تعریف، تاکید بر تمایل شخصی به قبول مسئولیت پیامدهای عمل انجام شده و تصمیمات گرفته شده می باشد (اندروز، هرشل و برد، ۱۹۹۷<sup>۳۳</sup>).

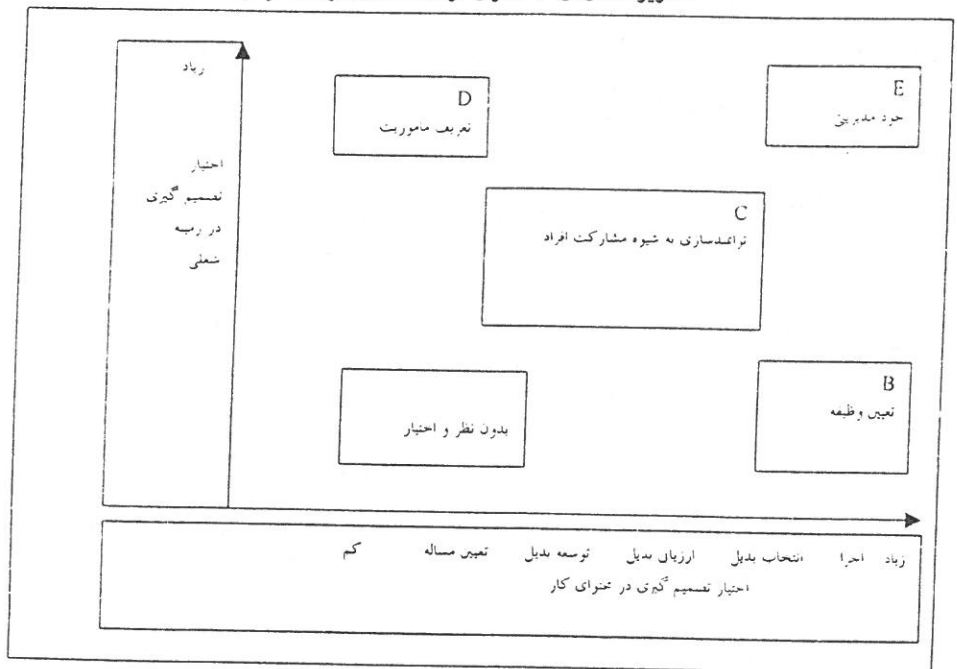
## ب - مدل‌های اقتضائی

مدل "فورد" و "فوتلر" و مدل "بلانچارد"، "زیگاری" و "زیگاری" با توجه به شرایط و مخاطب، مدل‌های اقتضائی هستند.

### ۱ - مدل فورد و فوتلر

نگرش اقتضائی به توانمندسازی منجر به شکل‌گیری مدل‌هایی مانند مدل (فورد و فوتلر، ۱۹۹۵) شده است. با توجه به دو بعد محتوای شغل و زمینه‌ی شغل و ترکیب آنها با فرآیند تصمیم‌گیری می‌توان به مدل زیر دست یافت. محتوای شغل شامل وظایف و رویه‌های لازم برای انجام یک شغل خاص می‌شود، ولی زمینه‌ی شغل وسیعتر از این است و در ارتباط با وظایف و محیط خارجی سازمان نیز قرار دارد. از آنجائی که سازمانها حاوی مشاغل گوناگون هستند و نیازمند متناسب سازی این مشاغل با ماموریتها، اهداف کلان و عملیاتی سازمانی هستند می‌توان این دو بُعد محتوا و زمینه را در یک نمودار به تصویر کشید.

تصویر شماره ۲: الگوی توانمندسازی فورد و فوتلر



هر دو بُعد نمودار مشتمل بر گامهای عمده فرآیند تصمیم‌گیری می‌باشند. بعد افقی افزایش اختیار در تصمیم‌گیری درباره‌ی محتوای کار و بُعد عمودی افزایش اختیار تصمیم‌گیری درباره‌ی زمینه‌های شغلی را همزمان با افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری، نشان می‌دهند. حاصل ترکیب این دو بُعد پنج نقطه است که از نظر میزان درجه توانمندسازی متفاوت هستند (اندروز و هرشل و برد، ۱۹۹۷).

## ۲ - مدل بلانچارد، زیگاری و زیگاری<sup>۳۴</sup>

در این مدل، مفهوم ایفای نقش مربیگری، ارشاد و انتخاب سبک مناسب سرپرستی از جایگاه ویژه برخوردار است. در رویکرد مرشدانه<sup>۳۵</sup> مدیر به افراد کمک می‌کند تا ارزشها و سنتهای سازمانی را درونی سازی کنند. مدیران فضای کاری ایجاد می‌کنند که افراد بیش از آنکه به دلایل بیرونی برانگیخته شوند با دلایل درونی به انجام کار بپردازند (مالاک و کورستد<sup>۳۶</sup>، ۱۹۹۶). یکی دیگر از جنبه‌های مرشد بودن و رشد دادن زیردستان آن است که مدیران نقش یک الگو را برای فردی که می‌خواهد او را به ثمر و نتیجه برساند بازی کند (بلاک<sup>۳۷</sup>، ۱۹۸۷). اگر مدیر نقش خود را در کمک به دیگران برای رشد درک نکند تلاشهای توانمندسازی موفق نخواهد بود. برای اجرای توانمندسازی در ادارک از نقش مدیر تغییر صورت می‌پذیرد، مدیر باید کارکنان را به عنوان نیروهای بالقوه‌ای ببیند که باید به ظهور و فعلیت برسند. این فرآیند را به خوبی مربیگری<sup>۳۸</sup> یا مرشد بودن<sup>۳۹</sup> نامیده‌اند که عبارتست از:

۱ - تعیین سطح مهارت کارکنان.

۲ - مطلع ساختن فرد از اهدافی که باید به دست آید و اهمیتی که این اهداف برای کل سازمان دارند.

۳ - اجرای آموزشهای مورد نیاز.

۴ - اجرای حمایت مناسب سرپرست بر مبنای سطح مهارت کارکنان.

۵ - سبک هدایتگری<sup>۴۰</sup> در موردی که فرد مهارت پائین دارد.

- ۶ - سبک مربیگری<sup>۴۱</sup> برای وظایفی که فرد مهارت دارد ولی تجربه یا انگیزه کافی ندارد.
- ۷ - سبک حمایتی<sup>۴۲</sup> برای وظایفی که فرد مهارت اجرا دارد ولی هنوز اعتماد به توانائیهای خود برای انجام کار ندارد.
- ۸ - سبک تفویضی<sup>۴۳</sup> برای وظایفی که فرد با انگیزه و دارای توان کامل می باشد.
- ۹ - اطمینان از رشد مداوم مهارت‌های فرد توسط واگذاری مسئولیتهای جدیدی که سطح بالاتری از سرپرستی را می طلبد.
- ۱۰ - ارشاد کارکنان تا جذب فرهنگ سازمانی و ارزشهای توانمندسازی.
- ۱۱ - حذف موانع ساختاری در سازمان.
- ۱۲ - اطمینان از فراهم بودن منابع مورد نیاز، یا اطمینان از مهارت فرد در کسب آنها.
- ۱۳ - حمایت از استمرار توانمندسازی.
- ۱۴ - مشارکت دادن افراد در اطلاعات مربوط به خود افراد و اثربخشی سازمانی (بلانچارد، زیگاری و زیگاری، ۱۹۸۵).

### ۳ - مدل "کانگر" و "کاننگو"<sup>۴۴</sup>

این دو صاحب‌نظر معتقدند که علاوه بر مدیر، اعضاء سازمان، نقش اساسی در فرآیند توانمندسازی ایفا می‌کنند. احساس کارکنان از توانایی خود عامل مهمی در توانمندسازی است. در این مدل، منظور از مربیگری و استراتژیهای توانمندسازی نه تنها حذف وضعیتهای خارجی ضعیف ساز است بلکه ایجاد احساس و اطلاع از خود اثربخشی<sup>۴۵</sup> در زیردستان از اهمیت بیشتری برخوردار است. با این نگرش، استراتژیهای مربیگری در راستای ایجاد توانمندی عبارتند از:

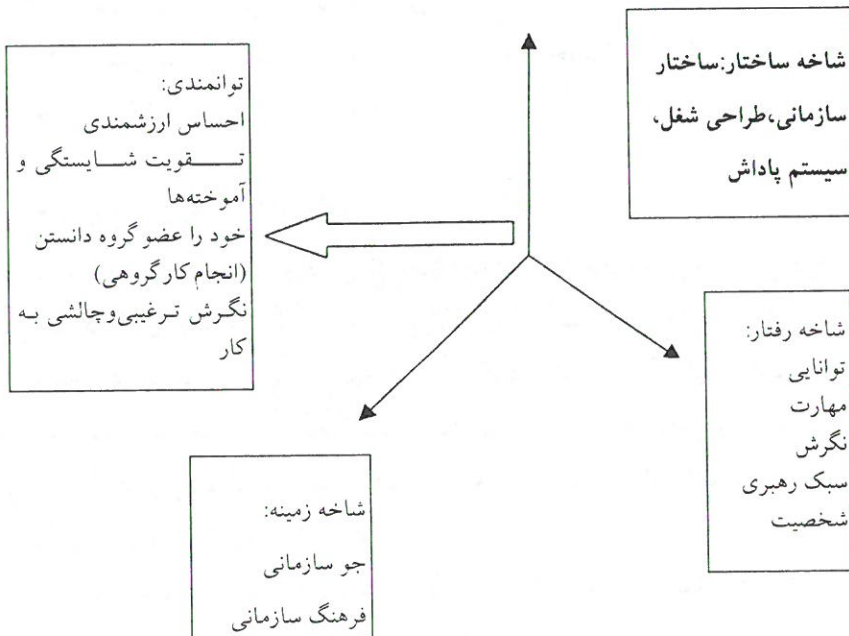
- ۱ - ابزار اعتماد به زیردستان همراه با داشتن انتظارات بالا از عملکرد آنها.
- ۲ - ایجاد فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری.
- ۳ - ایجاد استقلال در دل محدودیتهای بوروکراتیک.

۴ - وضع اهداف معنادار و الهام بخش<sup>۴۶</sup> (کانگر و کاننگو، ۱۹۸۸).

## مدل سیستمی توانمندسازی

آخرین مدلی که به شرح آن می‌پردازیم مدلی است که در سال (۱۳۸۰ هـ. ش) در دانشگاه تهران توسط مولفین مقاله تهیه شده است<sup>۴۷</sup>. در این مدل با استفاده از ابزار تحلیلی سه بعدی ساختار، رفتار و زمینه<sup>۴۸</sup> (میرزایی، ۱۳۷۷) متغیرهای مرتبط با توانمندسازی مدیران با توجه به ادبیات موضوع، بررسی پژوهش‌های گذشته و زمینه‌سنجی انتخاب شده‌اند و براساس تعریف عملیاتی از هر یک از ابعاد سه‌گانه، متغیرها در گروه خود قرار گرفته و مورد آزمون قرار گرفته‌اند.

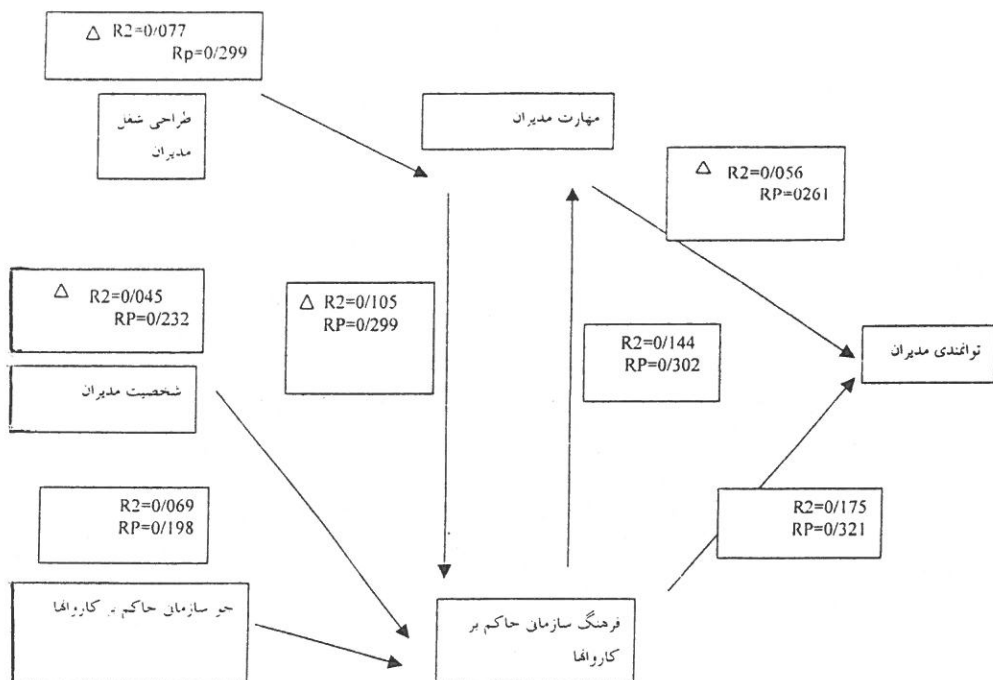
تصویر شماره ۳: مدل سه بعدی ساختار، رفتار و زمینه



نتایج پژوهش بیانگر آنست که در بین متغیرهای پیش بین ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای، رابطه معنادار بعد ساختاری با توانمندسازی مدیران کاروانها به صورت مستقیم رد شده است. ولی رابطه معنادار میان ابعاد رفتاری و زمینه‌ای با توانمندسازی مدیران کاروانها تایید شده است. پس نتیجه می‌شود که توانمندسازی از نوع ساختاری نیست. پس از آزمون فرضیه‌ها، با استفاده از تکنیک رگرسیون چند متغیره به روش گام به گام الگوی رگرسیونی توانمندسازی مدیران کاروانها به دست آمد. در این الگوی دستیابی به توانمندی مدیران، ایجاد تغییر در باورها، ارزشها، نمادهای ظاهری و سپس تغییر در مهارتهای فنی، انسانی و اداری مدیران کاروانها در اولویت قرار دارد.

تصویر شماره ۴: الگوی رگرسیونی توانمندسازی مدیران کاروانهای حج تمتع جمهوری اسلامی

ایران





امید است که با ادامه پژوهش‌ها در این زمینه سایر متغیرهای پیش بین در انواع سازمانهای دولتی، خصوصی، تعاونی در کلیه سطوح مدیریتی اعم از مدیریت ارشد، میانی و عملیاتی سازمانها مورد تحقیق قرار گیرد. و علاوه بر آن به متغیرهای نهایی مانند اثربخشی، کارایی و خلاقیت توجه شود تا به مدل جامعی از توانمندسازی مدیران با ویژگیهای خاص سازمانهای کشور ایران اسلامی دست یابیم.

- 1 - Kanter
- 2 - MacCllland
- 3 - Self Efficacy
- 4 - Conger & Kanungo
- 5 - Bowen & Lowler
- 6 - Randolph
- 7 - Moral
- 8 - McGregor
- 9 - Consensus Bulding
- 10 - Democratic
- 11 - Autocratic
- 12 - Authoritarian
- 13 - Hershey & Kizzer
- 14 - Burke
- 15 - Need for Power
- 16 - Need for Achivement
- 17 - Need for Affiliation
- 18 - Thomas & Velthouse
- 19 - Energize
- 20 - Bennis & Namus
- 21 - Impact
- 22 - Self Determination

- 23 - Competence
- 24 - Meaning
- 25 - Rotter
- 26 - Spreitzer
- 27 - Organic
- 28 - Quinn & Spreitzer
- 29 - Openness
- 30 - Bandura
- 31 - Positive Emotional Support
- 32 - Noller
- 33 - Andrews & Herschel & Baird
- 34 - Blanchard & Zigarmi & Zigarmi
- 35 - Mentoring Approach
- 36 - Mallak & Kurstedt
- 37 - Block
- 38 - Coaching
- 39 - Mentoring
- 40 - Directing Style
- 41 - Coaching Style
- 42 - Supporting Style
- 43 - Delegating Style
- 44 - Conger & Kanungo
- 45 - Self Efficacy
- 46 - Inspirational

۴۷ - مدل سیستمی توانمندسازی حاصل پایان نامه دکتری است که در زمینه توانمندسازی مدیران کاروانهای حج جمهوری اسلامی ایران به راهنمایی دکتر علی اکبر فرهنگی استاد دانشگاه مدیریت دانشگاه تهران به انجام رسیده است. در اینجا لازم است از زحمات بیدریغ اساتید مشاور پایان نامه آقایان دکتر محمدسعید تسلیمی و دکتر حسن عابدی جعفری و نظرات ارزشمند اساتید داور پایان نامه آقایان دکتر حسین میرزایی اهرنجان، دکتر سید حسین ابطحی و سرکار خانم دکتر شمس السادات زاهدی در غنابخشی به محتوای کار کمال تشکر را بنمایم.

48 - The three dimensional model of CO - Structure - Content - Context.



## فهرست منابع و ماخذ

### منابع فارسی

۱ - میرزائی اهرنجانی، حسن. (۱۳۷۷). تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کاری و انضباط اجتماعی. مجموعه مقالات دومین اجلاس بررسی راههای عملی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی. دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول.

### منابع لاتین

1 - Andrews. P.H. & Herschel, R.T.& Baird, J.E. (1997). Organizational Communication: Empowerment in a Technological Society. A.I.T.B.S Publishers & Distributors (INDPA).

2 - Bennis, W.& Namus B. (1985). Leaders: Strategies for Taking charge. New York: Harpercoll

3 - Blanchard, K. Zigarmi, P. & Zigarmi, D.(1985). Leadership and the one Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership.

Now York: William Morro.

4 - Block, P.(1987). The Empowered Manager: Positive Political Skills at work. San Francisco: Jossey - Bass.

5 - Bowen, D.E. & lawler, E.E.(1995). Empowering Searvice Employees. Sloan Management Review. Summer.

6 - Burke, W (1985). Leadership as Empowering Others.

7 - Conger, J.A.(1989). Leadership: the Art of Empowering others. Academy of Management Executive. vol III, N, I, PP. 17-24.

8 - Conger, J.A & Kanungo, R.N.(1988). the Empowerment Process: Integrating Theory and Practice: Academy of Management Review, 13, 471-482.

9 - Hershey, G.L, & Kizzer, d.L.(1992). Planning and Implementing end - user Information Systems. Cincinnati, OH: South - Western.

10 - Kanter, R.M.(1979). Power failure in Management Circuits . Harward Business Review, 57 - 4.

11 - Kanter, R.M.(1983). The Change Masters: Innovation for productivity in American Corporation. New York: Simon & Schuster.

12 - Mallak, K.A. & Kursted,H.A.Jr.(1996). Understanding and Using Empowerment to Change Organizational Culture. Industrial Management, 38 - 6.

13 - McGregor, D.(1960). The Human Side of Enterprise. New York McGraw - Hill.

14 - McClland. D.C (1975). Power. the inner experirnce. New York: Iruington Press.



15 - Noller, D.(1991).Beyond a buzzword: An empowered perspective in Andrews,p. & Herschel,R. & Baird J.(1997) P.P 372-378.

16 - Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M.(1997). The Road to Empowerment: Seven questions Every Leader Should Consider. Organizationt Dynamics, 26-2.

17 - Rotter, J.(1966). Generalized experiment for Internal, Versus External Control Of Psychology monograph 80. Reinforcement.

18 - Spreitzer, G.M.(1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. Academy of Management Journal, 38-5.

19 - Thomas, K. & Velthouse, B.(1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive Model of Intrinsic task Motivation". Academy of Management Review, 15, 666-681.