



## اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان با استفاده از روش تحلیل فرایند شبکه ANP (مطالعه موردی معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی تهران)

سهیلا ربانی<sup>۱\*</sup>

مینا جمشیدی آوانکی<sup>۲</sup>

### چکیده

از آنجا که تعداد و ترکیب عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌های مختلف به دلیل اختلاف در ویژگی‌های محیط داخلی و خارجی متفاوت است؛ بنابراین این پژوهش با هدف اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی از دیدگاه مدیران و کارشناسان معاونت درمان «دانشگاه علوم پزشکی تهران» اجرا شد تا ضمن فراهم کردن مبنایی برای تصمیم‌های مدیران منابع انسانی در زمینه برنامه‌ریزی و نگهداری نیروی انسانی، موجب کاهش هزینه‌های ناشی از ترک خدمت کارکنان شود. مطالعه توصیفی حاضر به صورت مقطعی در نیمه دوم سال ۱۳۹۳ انجام گرفت. مدیران و کارشناسان معاونت درمان «دانشگاه علوم پزشکی تهران» جامعه آماری پژوهش را تشکیل می‌دادند. در این پژوهش از مدل سه‌عاملی «کانگرو کانانگو» برای بررسی و تحلیل استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه پژوهشگرساخته‌ای بود که روایی آن به صورت محتوایی تأیید و برای بررسی پایایی از شاخص نرخ سازگاری استفاده شد. هر سه بخش دارای پایایی لازم بودند؛ بنابراین کل الگو نیز سازگار خواهد بود. برای بررسی و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی استفاده شد. ابتدا نوع توزیع داده‌ها تعیین شد؛ سپس با استفاده از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای ANP سنجش صورت گرفت. رعایت عوامل مربوط به راهبردهای مدیریتی سازمان با وزن ۷۳ درصد مهم‌ترین دسته از عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی شناخته شد. متغیر شرایط سازمانی در رده دوم و منابع خود کارآمدی در رده سوم اهمیت قرار داشتند. برنامه‌ریزی آموزشی طبق نیاز، ایجاد جو صمیمیت و رفاقت میان کارکنان، برقراری یک نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌یافته در اداره، اصلاح نظام‌های استخدامی و ساختارهای تشکیلاتی، تفویض اختیار به مدیران سطوح میانی و سرپرستی برای تصمیم‌گیری، غنی‌سازی شغلی، اجرای برنامه‌های تشویقی می‌تواند در افزایش توانمندسازی نیروی انسانی و در نتیجه ارتقای نظام سلامت معاونت درمان مؤثر باشد.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی کارکنان، راهبردهای مدیریتی، شرایط سازمانی، منابع خودکارآمدی، روش تحلیل فرایند شبکه ANP.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۱/۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۱۲/۲۵.

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گرایش مدیریت نیروی انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، دانشکده مدیریت. E-mail: rabani92@yahoo.com

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد تهران مرکز.

## ۱. مقدمه

توانمندسازی<sup>۱</sup> کارکنان یکی از روش‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری<sup>۲</sup> کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است. برای کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب‌وکار امروزی، سازمان‌ها به دانش، نظر، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمند هستند. برای تحقق این امر، سازمان‌ها از طریق توانمندسازی کارکنان آنان را به ابتکار عمل بدون اعمال فشار، ارج نهادن به منافع جمعی سازمان با کمترین نظارت و انجام وظیفه به‌عنوان مالکان سازمان، تشویق می‌کنند. (ساجدی، ۱۳۸۶).

امروزه نیروی انسانی ماهر و پرتوان مهم‌ترین عامل پویایی جوامع و سازمان‌ها به‌شمار می‌رود؛ از این رو سازمان‌ها به سبب توسعه و گسترش فعالیت‌های خود ناگزیر به تدارک، حفظ و مدیریت منابع انسانی توانمند و کارآمد هستند. از آنجاکه تنوع نیازهای انسانی، تخصص و مهارت‌های متعدد و متنوعی در جهان بوجود آورده است، مدیریت منابع انسانی وظیفه‌ی خطیر به‌کارگیری و استفاده درست از خدمات اعضای سازمان را به عهده دارد.

توانمندسازی، کارکنان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها، مقاومت و انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند؛ بنابراین می‌تواند به‌عنوان منبعی که از آسیب‌پذیری کارکنان جلوگیری می‌کند و بذر امید را در شرایط بحرانی، از جمله انهدام سرمایه‌های مالی و از بین رفتن زندگی انسانی، در دل آنان بکارد، مفید واقع شود.

**بیان مسئله:** سازمان‌ها امروزه تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس‌ازفروش، وجود منابع محدود و غیره تحت فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در امور کاری و اقتصاد خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید دارای نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهد (ابطحی، ۱۳۷۸).

توانمندسازی به ایجاد یک حس درونی در افراد اطلاق می‌شود که می‌توانند به‌طور مستقل تصمیم‌هایی را در فرآیند کاری خود اتخاذ کنند (Robbins et al, 2002). توانمندسازی یکی از مفاهیم برجسته مدیریت نوین است. مهم‌ترین هدف توانمندسازی، راهنمایی و آموزش مهارت‌های لازم به کارکنان برای انجام تصمیم‌های مستقل با توجه به معیارهای فرهنگ سازمانی است.

---

1. Empowerment  
2. Productivity

توانمندسازی واقعی است که فرصت تصمیم‌گیری به‌وسیله گسترده‌شدن حیطه اختیارات را فراهم می‌آورد.

توانمندسازی باعث شکسته‌شدن سلسله‌مراتب سنتی ساختارهای سازمان می‌شود، زیرا کارکنان صافی به مسائل و مشکلات نزدیک‌تر هستند و باید به آن‌ها اختیار لازم برای حل مسائل واگذار شود (Blanchard et al, 2003).

در معاونت درمان «دانشگاه علوم پزشکی تهران» با توجه به اهمیت نیروی انسانی و با توجه به کمبود نیروی انسانی مناسب و قصوری که در زمینه به‌کارگیری مناسب نیروی انسانی وجود دارد و با توجه به اینکه کارکنان اهمیت خاصی برای سازمان داشته و با توجه به نیاز سازمان به نیروی انسانی کارآمد و به‌روز که برای رویارویی با مشکلات و حل مسائل، ناگزیر به توانمندسازی کارکنان خود است؛ بنابراین، این پژوهش بر آن است تا راه‌کارهای مناسب برای پرورش نیروی انسانی توانمند را ارزیابی کند.

در این مطالعه تلاش می‌شود تا شش عامل منابع خودکارآمدی، نظام پاداش‌دهی، ارزیابی عملکرد، ساختار سازمانی، آموزش کارکنان، راهبردهای مدیریتی در معاونت درمان «دانشگاه علوم پزشکی تهران» موردبررسی قرار گیرد تا اولویت و تأثیر هر کدام از عوامل یادشده بر توانمندسازی کارکنان این سازمان سنجیده شود.

**اهمیت موضوع پژوهش و انگیزش انتخاب آن:** توانمندسازی روشی نوین و مؤثر برای ارتقای بهره‌وری سازمان به‌وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان به‌واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و توانمندسازی آزادکردن این قدرت است. این روش ظرفیت‌های بالقوه‌ای که برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد می‌کند (محمدی، ۱۳۸۰).

توانمندسازی، مفهومی است که می‌تواند منافع سازمان را تأمین و احساس مالکیت و سرفرازی در کارشناسان ایجاد کند و در واقع، رابطه‌ای برد - برد برای سازمان و کارشناسان رقم زند که این امر از جنبه‌های مهم و ضروری انجام این پژوهش است. جنبه دیگر از اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش، این است که با ارائه راه‌کارهایی برای توانمندسازی کارشناسان، سازمان نیز به سمت توانمندشدن سوق داده خواهد شد و از منافع ذکرشده بهره خواهد گرفت (امیرکیبیری، ۱۳۸۵)؛ همچنین توانمندسازی یکی از اقدامات لازم برای بهبود و اصلاح سازمان‌ها است و از طریق توانمندسازی می‌توان اثربخشی مدیران را چندبرابر کرد. رایبیتز و همکاران (۲۰۰۲)، اعتقاد دارند که افزایش احساس ارزشمندی کارکنان به توانمندشدن کارکنان در مشارکت در سرنوشت سازمان

منجر می‌شود؛ بنابراین برای ایجاد سازمان پویا به کارکنانی نیاز است که ارزش وجودی خود را درک کنند و در راستای اهداف سازمان قدم بردارند. بنزین (۲۰۰۷)، ادعا میکند که ارتقای مهارت، روحیه تعاون کارمندان به کارایی سازمان منجر می‌شود؛ بنابراین وی بر برگزاری کلاس‌های آموزشی و ایجاد روحیه گروهی در میان کارمندان تأکید دارد.

با توجه به اینکه معاونت درمان «دانشگاه علوم پزشکی تهران» دارای طیف کارکنان زیاد با توجه به کار کم است؛ یعنی افراد دچار بیکاری پنهان هستند با این مطالعه می‌توان اولویت‌های توانمندساختن سازمان را شناسایی و برای رفع آن اقدام کرد؛ درنهایت، دلیل انتخاب این موضوع را می‌توان به‌روزر بودن آن و نیاز معاونت درمان به مدیران جدید و توانا دانست. نیاز به مدیران و کارکنانی توانا که بتوانند در راستای اهداف سازمانی یعنی اقدامات تربیتی و تأمینی گام بردارند، به‌شدت احساس می‌شود؛ بنابراین برنامه‌ریزی برای آموزش کارکنان و حرکت به سمت توانمندسازی امری ضروری است.

### هدف‌های پژوهش

هدف کلی این پژوهش عبارت است از: اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان معاونت درمان «دانشگاه علوم پزشکی تهران»؛

### اهداف فرعی پژوهش:

- تعیین میزان تأثیر متغیر راهبردهای مدیریتی<sup>۱</sup> در توانمندسازی کارکنان معاونت درمان «دانشگاه علوم پزشکی تهران»؛
- تعیین میزان تأثیر نظام پاداش‌دهی در توانمندسازی کارکنان معاونت درمان «دانشگاه علوم پزشکی تهران»؛
- تعیین میزان تأثیر ارزیابی عملکرد<sup>۲</sup> در توانمندسازی کارکنان معاونت درمان «دانشگاه علوم پزشکی تهران» با استفاده از نظرسنجی؛
- تعیین میزان تأثیر ساختار سازمانی<sup>۳</sup> در توانمندسازی کارکنان معاونت درمان «دانشگاه علوم پزشکی تهران»؛
- تعیین میزان تأثیر آموزش کارکنان و دسترسی به منابع در توانمندسازی کارکنان معاونت درمان «دانشگاه علوم پزشکی تهران»؛
- تعیین میزان تأثیر متغیر منابع خودکارآمدی در توانمندسازی کارکنان معاونت درمان «دانشگاه علوم پزشکی تهران»؛

---

1. Management strategies  
2. Performance evaluation  
3. Organizational Structure

## ۲. مبانی نظری پژوهش

مدل‌های متفاوتی توسط صاحب‌نظران در خصوص توانمندسازی مطرح شده است: مدل باون و لاونر<sup>۱</sup>: در این مدل 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 سازمان؛

۳. قدرت در اخذ تصمیم‌های مؤثر بر سازمان؛

۴. قدرت در اخذ تصمیم‌های مؤثر بر عملکرد سازمانی؛

مدل ایده‌آل نولر<sup>۲</sup>: در این زمینه نولر مدلی چهاربُعدی برای توانمندسازی ارائه کرد که وی آن را مدل ایده‌آل می‌نامد. وی بیان می‌دارد که ما از توانمندسازی فرد یا گروهی از افراد در یک موقعیت معین وقتی که دارای شرایط زیر هستند سخن می‌گوییم:

۱. توانایی کامل تصمیم‌گیری را دارا هستند؛

۲. مسئولیت کامل اجرای هر نوع تصمیم را بر عهده دارند؛

۳. دسترسی کامل به ابزار مرتبط با تصمیم‌گیری و اجرای آن را دارند؛

۴. مسئولیت کامل پذیرش پیامدهای هر نوع تصمیم گرفته‌شده را دارند.

رابینز (۲۰۰۲)، برای توانمندسازی کارکنان عوامل متعددی مطرح کرده است که از آن جمله می‌توان به عوامل روان‌شناختی (ویژگی‌های شخصیتی کارکنان) و ویژگی‌های محیطی (شرایط سازمانی و اجتماعی) اشاره کرد (Robbins, 2002).

فالمر و کانگر در سال ۲۰۰۴، الگوی خود را توسعه دادند و به الگوی جدیدی در خصوص توانمندسازی کارکنان دست یافتند. توانمندسازی به‌عنوان متغیر وابسته متأثر از عوامل متعدد محیط سازمانی، راهبردهای مدیریتی، منابع خودکارآمدی است. این عوامل متعدد عبارت‌اند از: بیان روشن اهداف، پرورش تجربه تسلط شخصی، الگوسازی، حمایت‌کردن، برانگیختگی هیجانی، فراهم‌کردن اطلاعات، دسترسی به منابع، پیوند با نتایج، اعتمادسازی، تفویض اختیار، نظام پاداش‌دهی، سبک رهبری مردم‌سالار، آموزش کارکنان، استقلال و آزادی و عمل، مدیریت مشارکتی، تشکیل گروه، ساختار سازمانی و ارزیابی عملکرد است.

در این پژوهش، توانمندسازی نیروی انسانی بر اساس دیدگاه سازمانی و عوامل مؤثر بر آن در قالب یک الگوی تحلیلی در معاونت درمان «دانشگاه علوم پزشکی تهران» بررسی شده است. عوامل مؤثر بر توانمندسازی به سه دسته از عوامل تقسیم شده‌اند (متغیرهای مستقل سه نوع در

1. Bowen & Lawler

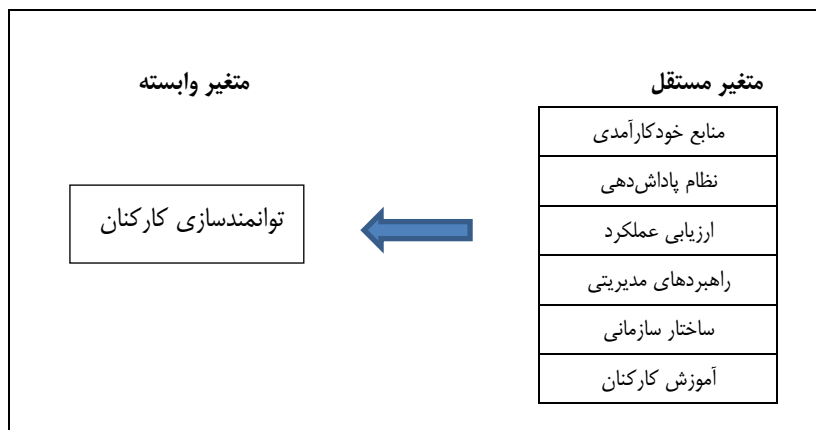
2. Noller

نظر گرفته شده است که هر کدام شاخص‌هایی برای خود دارند). این عوامل عبارت‌اند از:

۱. راهبردهای مدیریتی؛ ۲. شرایط (محیط) سازمانی؛ ۳. منابع خود کارآمدی.

چارچوب نظری این پژوهش با توجه به الگوی نظری کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) به این صورت فرض شده است که شرایط (محیط) سازمانی و منابع خودکارآمدی و راهبردهای مدیریتی با توانمندسازی به‌طور مستقیم ارتباط دارند و راهبردهای مدیریتی همچنین به‌طور غیرمستقیم نیز از طریق شرایط (محیط) سازمانی و منابع خودکارآمدی با توانمندسازی ارتباط دارند و یک مدل سیستمی را تشکیل می‌دهند. در این مدل فرایند توانمندسازی به‌عنوان متغیر وابسته، متأثر از سه دسته از عوامل (راهبردهای مدیریتی - شرایط (محیط) سازمانی - منابع خودکارآمدی) که هر یک از این عوامل به‌عنوان یک متغیر مستقل در نظر گرفته شده‌اند. این متغیرهای مستقل نیز به نوبه خود توسط شاخص‌هایی مشخص می‌شوند.

**مدل پژوهش:** در این پژوهش از مدل سه‌عاملی کانگو و کانانگو (۱۹۸۸) برای بررسی و تحلیل استفاده شده است. در این مدل فرایند توانمندسازی به‌عنوان متغیر وابسته، متأثر از سه دسته از عوامل (راهبردهای مدیریتی - شرایط (محیط) سازمانی - منابع خودکارآمدی) که هر یک از این عوامل به‌عنوان یک متغیر مستقل در نظر گرفته شده‌اند. این متغیرهای مستقل نیز به نوبه خود توسط شاخص‌هایی مشخص می‌شوند. در این مدل راهبردهای مدیریتی نه تنها به‌عنوان متغیر مستقل به‌طور مستقیم بر توانمندسازی تأثیر دارد؛ بلکه با تأثیرگذاری بر دو متغیر مستقل دیگر (شرایط سازمانی - منابع خود کارآمدی) بر فرایند توانمندسازی نیز تأثیر می‌گذارد.



شکل ۱: مدل پژوهش تعدیل‌شده فالمر و کانگر (۲۰۰۴) اقتباسی از مدل کانگر و کانانگو ۱۹۸۸

### متغیرهای پژوهش

**متغیر وابسته:** توانمندسازی<sup>۱</sup> کارکنان: توانمندسازی انسانی یعنی ایجاد ظرفیت‌های لازم برای قادر ساختن کارکنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان، کارایی، اثربخشی و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند (بابایی و همکاران، ۱۳۸۱).

### متغیرهای مستقل:

**شرایط محیطی سازمانی:** شرایط و عوامل سازمانی از قبیل مؤلفه‌های نظام پاداش‌دهی، تعیین اهداف، ارزیابی عملکرد، ساختار سازمانی، آموزش کارکنان و دسترسی به منابع که شکل‌دهنده شرایط سازمانی هستند (ایران‌زاده، ۱۳۸۸).

**راهبردهای مدیریتی:** اقدامات و رفتارهای مدیریتی نظیر فراهم کردن اطلاعات، تفویض اختیار، مشارکت، کار گروهی، دادن استقلال به کارکنان، اعتمادسازی، سبک رهبری مناسب، پیوند با نتایج، به‌عنوان شکل‌دهنده راهبردهای مدیریتی در سازمان هستند (محمدی، ۱۳۸۰).

**منابع خودکارآمدی<sup>۲</sup>:** به باورها و قضاوت‌های فرد به توانایی‌های خود در انجام وظایف محوله منابع خودکارآمدی گفته می‌شود که متشکل از چهار مؤلفه برانگیختگی هیجانی، تجربه شغلی، الگوسازی و حمایت و ترغیب است (ایران‌زاده، ۱۳۸۸).

**پیشینه پژوهش:** با توجه به اینکه توانمندسازی جزو آن دسته از مفاهیمی است که کمتر مورد توجه قرار گرفته است، پژوهش‌های کمتری نیز نسبت به سایر مفاهیم در این زمینه انجام شده است که البته در سال‌های اخیر پژوهش در این خصوص شتاب بیشتری گرفته است و با توجه به بررسی‌های به‌عمل‌آمده تاکنون در حوزه سازمان معاونت درمان و اقدامات تأمینی و تربیتی چنین پژوهشی صورت نگرفته است؛ اما در سایر مؤسسه‌ها و سازمان‌ها، پژوهش‌هایی به‌عمل آمده است که در اینجا به چند مورد اشاره می‌شود.

**پژوهش‌های خارجی:** باکینگهام و کلیفتون (۲۰۰۵) در «سازمان گالوپ»، در پژوهشی با‌عنوان «شناسایی عوامل و زمینه‌های توانمندسازی کارشناسان و مدیران» با بررسی ۴۰۰ شرکت موفق در

---

1. Empowerment  
2. Self-Efficacy

سراسر جهان و مصاحبه با بیش از ۸۰۰۰۰ مدیر موفق و بیش از یک میلیون کارمند، به شناسایی ۳۴ زمینه توانمندی پرداختند.

لاولر و کانگر (۲۰۱۴) به الگوهای پایدار مؤثر بر مدیریت پایدار در سازمان‌ها پرداخته‌اند. در ادامه به نقش سازمان در مدیریت پایدار اشاره کرده و الگویی را معرفی می‌کنند که سازمان با استفاده از ابزار مالی به پایداری کمک مثبت می‌کند.

بلوم و رینین (۲۰۰۹) به بهره‌وری و مدیریت نیروی انسانی و بررسی ارتباط بین مدیریت نیروی انسانی و بهره‌وری آن پرداخته‌اند. نتایج مطالعه آن‌ها نشان می‌دهد که کارهای گروهی، توجه به منابع مالی و غیرمالی ارتباط بسیاری با بهره‌وری و مدیریت نیروی کار دارد.

**پژوهش‌های داخلی:** سعید مختاری‌زاده (۱۳۸۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت برق منطقه‌ای غرب»، با در نظر گرفتن متغیر وابسته توانمندسازی منابع انسانی و متغیرهای مستقل: مشارکت همگانی در اطلاعات، خودمختاری با تعیین حدود و مرز، جایگزینی گروه‌ها به جای سلسله‌مراتب، یادگیری سازمانی، مشارکت، اجازه خطادادن و شیوه‌های مدیریت بازخورد، به این نتیجه رسیده است که میزان اطلاعات کارشناسان از روش کسب درآمد، هزینه‌های شرکت و میزان رضایت‌مندی مشتریان در سطح مطلوب نیست. (وطنی، ۱۳۸۹).

جزینی (۱۳۸۵) در بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ستادی «ناجا» به این نتیجه رسید که آموزش و سبک رهبری در مقوله توانمندسازی نیروهای پلیس، موجب ارتقا و رشد سطح توانمندی کارکنان می‌شود.

پورکیانی و پیرمادی (۱۳۸۷) به منظور شناسایی عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی کارکنان، از سازمان‌های توانمندکننده یاد کرد و ساختار سازمانی را مؤثر در ایجاد توانمندی کارکنانی برمی‌شمارند.

مشبکی و مهدیزاده (۱۳۹۰)، عوامل مؤثر بر فرایند توانمندسازی کارکنان در شرکت‌های «ورقکاران» و «چرخشگر» تبریز را بررسی کرده‌اند. در این مقاله با استفاده از مدل مفهومی کانگرو کانانگو عوامل مؤثر بر فرایند توانمندسازی کارکنان در این دو شرکت مورد بررسی قرار گرفته و میزان تأثیرگذاری هر یک از عوامل (راهبردهای مدیریتی، منابع خود کارآمدی، شرایط سازمانی) در فرایند توانمندسازی کارکنان ارزیابی شده است؛ همچنین موانع و تنگناهای موجود بر سر راه فرایند توانمندسازی کارکنان دو (شرکت ورقکاران و چرخشگر تبریز) تبیین شده است.

**قلمرو پژوهش:** قلمرو پژوهش از بُعد زمانی از شهریورماه ۱۳۹۳ تا اردیبهشت‌ماه سال ۱۳۹۴ و از



بُعد مکانی معاونت درمان «دانشگاه علوم پزشکی تهران» انتخاب شده است.

**جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری:** در این پژوهش جامعه مورد مطالعه را کلیه کارشناسان و مدیران اجرایی معاونت درمان «دانشگاه علوم پزشکی تهران» تشکیل داده‌اند و تعداد افراد جامعه بالغ بر ۱۲۰ نفر (اعم از کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی) بوده است. با توجه به محدودیت حجم جامعه آماری نمونه‌گیری انجام نمی‌شود، حجم جامعه و حجم نمونه با یکدیگر برابر است.

### ۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه است. قالب الگوی پژوهش تعدیل‌شده توسط فالمر و کانگر (۲۰۰۴) با اقتباس از مدل کانگر و کانانگو ۱۹۸۸ است. با توجه به نظر متخصصان، اعتبار یا روایی پرسشنامه بر اساس روایی محتوا تأیید شد. در الگوی تحلیل فرآیند شبکه با احتساب شاخص سازگاری می‌توان به پایایی پرسشنامه پی برد. نرخ سازگاری برای پرسشنامه‌های الگوی تحلیل فرآیند شبکه ۰/۱ تعیین شده است. «نرم‌افزار سوپردزیژن» نرخ سازگاری را حساب می‌کند اگر نرخ سازگاری معیارها به همراه زیرمعیارهای آن کمتر از این مقدار باشد، پاسخ‌های فرد پرسش‌شونده پایا خواهد بود. در این پژوهش برای بررسی پایایی از شاخص نرخ سازگاری استفاده شده است. نرخ سازگاری بخش شرایط سازمانی ۰/۱۶، بخش راهبردهای مدیریتی ۰/۰۹۷ و بخش منابع خودکارآمدی ۰/۰۱ است که هر سه بخش پایا هستند. چون هر سه بخش از پایایی برخوردار هستند؛ بنابراین کل الگو نیز سازگار خواهد بود.

در این پژوهش، برای بررسی و تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده از «نرم‌افزار سوپردزیژن» استفاده شد. روش کار به این صورت بود که پس از انجام برنامه‌نویسی‌های لازم در نرم‌افزار، شاخص‌ها و زیرشاخص‌های عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بر اساس روش ANP رتبه‌بندی شدند و سپس عملکرد سازمان مورد مطالعه نسبت به این شاخص‌ها رتبه‌بندی شد.

### ۴. یافته‌های پژوهش

در این مطالعه هدف بررسی عوامل مؤثر بر میزان توانمندسازی کارکنان «دانشگاه علوم پزشکی تهران» و اولویت‌بندی آن‌ها است؛ بنابراین اطلاع‌داشتن از میزان توانمندسازی کارمندان به بحث و حل مسئله کمک فراوانی خواهد کرد. بدین منظور با استفاده از پرسشنامه‌ای که از طیف لیکرت و سؤال‌های استاندارد که تدوین شده بود، به بررسی میزان توانمندسازی کارکنان پرداخته شد. در این پرسشنامه طیف لیکرت بخشی برای پاسخ‌ها در نظر گرفته شده بود که شامل

کاملاً مخالف، مخالف، موافق و کاملاً موافق بود؛ درنهایت با دادن امتیاز به هر پاسخ، امتیاز کلی ۲/۷۵ از امتیاز کل ۴ به دست آمده است. این نتیجه نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان «دانشگاه علوم پزشکی تهران» متوسط به بالا بوده است؛ بنابراین با استفاده از تحلیل‌های مطالعه می‌توان به افزایش میزان توانمندسازی کارکنان و به تبع آن افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان کمک کرد. پس از شناسایی شاخص‌ها و زیرشاخص‌های عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان و پس از گردآوری، استخراج و طبقه‌بندی داده‌های پژوهش، از روش ANP برای رتبه‌بندی شاخص‌ها و زیرشاخص‌های عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان، استفاده شد.

**اولویت‌بندی معیارهای شرایط سازمانی.** شرایط سازمانی یکی از بخش‌هایی است که طبق الگوی کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) در توانمندسازی کارکنان اثر دارد.

جدول ۱: اولویت‌بندی عوامل مرتبط با شرایط سازمانی

رتبه	معیار	مقدار شاخص (درصد)
۱	آموزش	۲۵
۲	نظام پاداش‌دهی	۲۱
۳	ارزیابی عملکرد	۱۶
۴	تعیین اهداف	۱۴
۵	دسترسی به منابع	۱۲
۶	ساختار سازمانی	۱۱

مأخذ: یافته‌های پژوهش

طبق نتایج **Error! Reference source not found.** ۱ مشخص می‌شود که در بخش شرایط سازمانی مهم‌ترین معیار توانمندسازی کارکنان «دانشگاه علوم پزشکی تهران»، آموزش<sup>۱</sup> است. آموزش با اکتساب وزن ۲۵ درصد بیشترین اثر را بر میزان توانمندسازی کارکنان «دانشگاه علوم پزشکی تهران» دارد که نشان می‌دهد برنامه‌های آموزشی کارکنان، در پرورش توانمندی‌های آنان، اولویت اول را دارد. بی‌شک آموزش مؤثر و نافذ یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است. بعد از آموزش، نظام پاداش‌دهی با وزن ۲۱ درصد توانسته است رتبه دوم را کسب کند که این وضعیت نامناسب رویه‌های جاری را در پاسخ به عملکرد مثبت و سازنده کارکنان نشان می‌دهد. هر فردی در هر شرایط و جایگاهی باشد، در صورت انجام دادن کاری موفقیت‌آمیز ناخودآگاه و به صورت فطری، نیازمند توجه و تشکر است؛

بنابراین تشویق متناسب با عملکرد موفق ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است و فعال‌سازی نظام تشویق، کارکنان کارآمد و موفق را مستعدتر و فعال‌تر و کارکنان منفعل را به اجرای اقدامات مؤثر و مفید برای بهبود عملکرد سازمان، تحریک خواهد کرد. ارزیابی عملکرد با اکتساب وزن ۱۶ درصد، رتبه سوم را دارد. نتایج ارزیابی‌ها باید به شیوه‌ای صحیح و به‌موقع اعلام شود تا در صورت نیاز به اصلاح تغییر فرایندهای کاری، کارمندان روش جدید فرآیند را با تمایل هرچه بیشتر بپذیرند و بدین ترتیب امکان بهره‌برداری از قابلیت‌ها و قوه خلاق منابع انسانی فراهم شود. تعیین هدف با اکتساب وزن ۱۴ درصد، رتبه چهارم را دارد. متغیر روشن‌بودن اهداف و خط‌مشی‌ها نشان می‌دهد که آشنایی کارکنان دانشگاه با اهداف و مأموریت‌های سازمان و مسئولیت و وظیفه‌شان، دارای اولویت چهارم در توانمندسازی کارکنان است. دسترسی به منابع با اکتساب وزن ۱۲ درصد، رتبه پنجم را دارا است که نشان می‌دهد وضعیت قراردادادن منابع و تجهیزات در اختیار کارکنان، اولویت پنجم را در توانمندسازی کارکنان دارد. ساختار سازمانی با اکتساب وزن ۱۱ درصد، دارای رتبه ششم است که نشان می‌دهد، ساختار سازمانی کمترین اهمیت را از نظر کارکنان معاونت درمان در توانمندسازی کارکنان دارد.

**اولویت‌بندی معیارهای راهبردهای مدیریتی.** یکی دیگر از بخش‌هایی که در الگوی کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) به آن اشاره شده است، عوامل راهبردهای مدیریتی است.

جدول ۲: اولویت‌بندی عوامل مرتبط با راهبردهای مدیریتی

رتبه	معیار	مقدار شاخص (درصد)
۱	سبک رهبری	۱۸
۲	اعتمادسازی	۱۶
۳	دادن استقلال	۱۴/۳
۴	تفویض اختیار	۱۴
۵	جو مشارکتی	۱۱
۶	کار تیمی	۱۰
۷	اطلاعات	۹
۸	پیوند با نتایج	۶
مأخذ: یافته‌های پژوهش		

طبق نتایج جدول ۲، مشخص می‌شود که در بخش راهبردهای مدیریتی مهم‌ترین معیار توانمندسازی کارکنان «دانشگاه علوم پزشکی تهران»، سبک رهبری<sup>۱</sup> است. سبک رهبری با

اكتساب وزن ۱۸ درصد بیشترین اثر را بر میزان توانمندسازی کارکنان «دانشگاه علوم پزشکی تهران» دارد. نقش و اهمیت مدیریت چه در جامعه و چه در سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست. نیروی ماهر مدیریتی نبض تپنده سازمان است و عامل شکست و یا پیروزی برنامه‌های یک سازمان تلقی می‌شود. بعد از سبک رهبری، اعتمادسازی با اکتساب وزن ۱۶ درصد توانسته است رتبه دوم را کسب کند که نشان می‌دهد جو اعتماد بین مدیران و کارکنان این سازمان، برای کارکنان اولویت دوم را در توانمندسازی کارکنان دارد. دادن استقلال با اکتساب وزن ۱۴/۳ درصد، رتبه سوم را دارا است. از دیدگاه مکتب‌های مدیریتی، دادن استقلال بدون قید و شرط و حدود، سبب هرج‌ومرج و بی‌نظمی در سازمان می‌شود. آزادی عمل و یا خودمختاری باید متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که بر عهده فرد است. در رده‌های بعدی اهمیت به‌ترتیب تفویض اختیار، جو مشارکتی، کار گروهی، اطلاعات و پیوند با نتایج قرار داشتند.

**اولویت‌بندی معیارهای منابع خودکارآمدی:** منابع خودکارآمدی از نظر الگوی کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) به‌عنوان بخش سوم بر توانمندسازی کارکنان اثر دارد. در ادامه به بررسی جزئیات این بخش پرداخته می‌شود.

جدول ۳: اولویت‌بندی عوامل مرتبط با منابع خودکارآمدی

رتبه	معیار	مقدار شاخص (درصد)
۱	حمایت‌کردن	۳۷
۲	الگوسازی	۲۱/۷
۳	برانگیختگی	۲۱/۵
۴	تجربه موفق شغلی	۱۹/۶

مأخذ: یافته‌های پژوهش

#### طبق نتایج

جدول ۳ در بخش منابع خودکارآمدی مهم‌ترین معیار توانمندسازی کارکنان «دانشگاه علوم پزشکی تهران»، حمایت‌کردن است. حمایت‌کردن با اکتساب وزن ۳۷ درصد بیشترین اثر را بر میزان توانمندسازی کارکنان «دانشگاه علوم پزشکی تهران» دارد. متغیر هدایت و حمایت، میزان توجه مدیران و سرپرستان دانشگاه به راهنمایی و هدایت کارکنان و حمایت از آن‌ها در مواقع بروز خطا و اشتباه ناشی از انجام‌وظیفه را نشان می‌دهد. بعد از حمایت‌کردن، الگوسازی با اکتساب وزن ۲۱/۷ درصدی توانسته است رتبه دوم را کسب کند که نشان‌دهنده ایجاد الگوی مناسب برای کارکنان است؛ زیرا الگو قراردادن رفتار کارکنان موفق برای سایر کارکنان و تشویق کارکنان موفق که می‌توانند نقش الگو را در شرکت ایفا کنند، می‌تواند در توانمندسازی کارکنان مؤثر

باشد. برانگیختگی با اکتساب وزن ۲۱/۵ درصد، رتبه سوم را کسب کرده است که نشان می‌دهد انگیزه کارکنان برای کار و تلاش برای بهبود روند انجام کار، اولویت سوم را دارد و درنهایت تجربه موفق شغلی با اکتساب وزن ۱۹/۶ درصد رتبه چهارم را دارد که نشان می‌دهد، تجربه کارکنان از شغل مربوطه کمترین اهمیت را در توانمندسازی کارکنان در بخش منابع خودکارآمدی دارد.

**اولویت‌بندی معیارهای مؤثر بر توانمندسازی کارکنان:** در بخش‌های قبل به بررسی وضعیت عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارمندان در قالب هر کدام از بخش‌ها پرداخته شد؛ یعنی عوامل زیرمعیار منابع خودکارآمدی فقط با یکدیگر مقایسه شدند. برای مدیران اجرایی و مدیران سازمانی مقایسه بین کل زیرمعیارها جذابیت دارد و تمایل دارند بدانند کدام زیر معیار بیشترین اثر را بر توانمندسازی کارکنان دارد تا بر اساس آن برنامه‌های سازمان تدوین شود.

جدول ۴ نشان‌دهنده نتایج کلی مقایسه‌ها بین زیرمعیارهای هر بخش است. نتایج نشان می‌دهد که سبک رهبری، اعتمادسازی، دادن استقلال، تفویض اختیار و آموزش، پنج عامل مهم اثرگذار بر میزان توانمندسازی کارکنان «دانشگاه علوم پزشکی تهران» هستند؛ همچنین متغیرهای دسترسی به منابع، ساختار سازمانی، الگوسازی، برانگیختگی و تجربه موفق شغلی از کم‌اهمیت‌ترین متغیرهای مؤثر بر میزان توانمندسازی کارکنان «دانشگاه علوم پزشکی تهران» هستند.

جدول ۴: اولویت‌بندی کلی معیارهای توانمندسازی کارکنان

رتبه	معیار	مقدار شاخص (درصد)
۱	سبک رهبری	۱۱/۰۴
۲	اعتمادسازی	۹/۵۶
۳	دادن استقلال	۸/۷۳
۴	تفویض اختیار	۸/۶۳
۵	آموزش	۶/۸۸
۶	جو مشارکتی	۶/۸۴
۷	کار گروهی	۶/۴۹
۸	نظام پاداش‌دهی	۵/۷۵
۹	اطلاعات	۵/۶۴
۱۰	ارزیابی عملکرد	۴/۵۷
۱۱	حمایت‌کردن	۴/۱۷
۱۲	تعیین اهداف	۴/۰۳
۱۳	پیوند با نتایج	۳/۹۴
۱۴	دسترسی به منابع	۳/۴۴
۱۵	ساختار سازمانی	۳/۲۳

۳/۴۴	الگوسازی	۱۶
۲/۴۲	برانگیختگی	۱۷
۲/۲	تجربه موفق شغلی	۱۸
مأخذ: یافته‌های پژوهش		

در تعیین و اولویت‌بندی کلی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان، تحلیل اطلاعات نشان می‌دهد که در میان عوامل هجده‌گانه مؤثر بر توانمندسازی کارکنان، عوامل مربوط به شیوه و سبک رهبری و مدیریت سازمان با کسب امتیاز ۱۱/۰۴ درصد بیشترین اهمیت را در بهبود توانمندسازی کارکنان داشته است. در رده‌های بعدی اهمیت به ترتیب اعتمادسازی، دادن استقلال، تفویض اختیار، آموزش، جو مشارکتی، کار گروهی، نظام پاداش‌دهی، اطلاعات، ارزیابی عملکرد، حمایت‌کردن، تعیین اهداف، پیوند با نتایج، دسترسی به منابع، ساختار سازمانی، الگوسازی، برانگیختگی و تجربه موفق شغلی قرار داشتند. در رده آخر اولویت، عوامل مربوط به تجربه شغلی با کسب امتیاز ۲/۲ درصد، جای گرفت که نشان می‌دهد، تجربه کارکنان از شغل مربوطه کمترین اهمیت را در توانمندسازی کارکنان دارد.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به هدف این پژوهش که شناخت و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان معاونت درمان «دانشگاه علوم پزشکی تهران» بود و بر اساس بررسی و تحلیل‌های آماری، نتایج زیر به دست آمد:

در این بررسی مهم‌ترین عامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان مربوط به متغیر راهبردهای مدیریتی است که در تعیین و اولویت‌بندی عوامل مرتبط با راهبردهای مدیریتی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان از دیدگاه مدیران و کارشناسان مورد مطالعه، تحلیل اطلاعات نشان داد در میان ۸ عامل مدیریتی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان، شیوه و سبک مدیریت و رهبری بیشترین اهمیت و پیوند با نتایج، کمترین اهمیت را در توانمندسازی کارکنان داشت.

در بُعد سبک رهبری، یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش جزینی (۱۳۸۵) و اسماعیل و همکاران (۲۰۱۱) منطبق است. جزینی (۱۳۸۵) به این نتیجه رسید که سبک رهبری در مقوله توانمندسازی نیروهای پلیس تعیین‌کننده است و بیش از هر عامل دیگری موجب ارتقا و رشد سطح توانمندی کارکنان می‌شود؛ همچنین اسماعیل و همکاران (۱۳۸۵) به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبتی بین رهبری انتقالی و توانمندسازی کارکنان وجود دارد.

یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان مربوط به شرایط سازمانی و فضای فیزیکی سازمان بود که اولویت دوم را به خود اختصاص داده و خود شامل ۶ زیر شاخص (آموزش،

نظام پاداش‌دهی، ارزیابی عملکرد، تعیین هدف، دسترسی به منابع، ساختار سازمانی) است. در تعیین و اولویت‌بندی عوامل مرتبط با شرایط سازمانی، از میان شش زیر شاخص مرتبط با شرایط سازمانی، آموزش بیشترین اهمیت و ساختار سازمانی کمترین اهمیت را در توانمندسازی کارکنان داشت.

در جامعه مورد مطالعه آموزش و کسب مهارت‌های تخصصی با توجه به شدت رابطه آن با متغیر وابسته، در میان عوامل مطرح در فرضیه‌های پژوهش، نخستین عامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در میان شش عامل مطرح‌شده در متغیر شرایط سازمانی، شناخته شده است. با توجه به شاخص‌های مربوط به این متغیر، هر چقدر بر توانایی یادگیری سازمان افزوده شود، آن سازمان بهتر می‌تواند خود را با محیط در حال تغییر سازگار کند و در نتیجه موفق‌تر شود. مقصود از توانایی یادگیری، تقویت ظرفیت کارکنان است تا بتوانند کارهایی را انجام دهند که پیش از آن از عهده آن‌ها برنمی‌آمده‌اند. (آقایار، ۱۳۸۶)

مشابه نتیجه این بررسی، انصاری رنانی و سبزی علی‌آبادی (۱۳۸۸) در پژوهش «اولویت‌بندی عوامل سازمانی مؤثر در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در صنایع کوچک» نشان دادند که آموزش یکی از عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی است؛ همچنین یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش جزینی (۱۳۸۵)، انطباق دارد. جزینی (۱۳۸۵) به این نتیجه رسید که آموزش حضوری و غیرحضوری کارکنان بر توانمندسازی کارکنان تأثیرگذار است که میزان تأثیر آموزش حضوری بیشتر است.

سیستم‌های پاداش و جبران خدمت دومین عامل از عوامل شرایط سازمانی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان است. سیستم‌های پاداش به صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق ایجاد انگیزه در کارکنان) در افزایش بهره‌وری منابع انسانی نقش دارد. سیستم‌های پاداش یکی از ابزارهای قوی مدیریت است که با استفاده از آن می‌تواند انگیزش کارکنان را به سمت مورد نظر هدایت کند. قدردانی از تلاش‌های افراد، قوی‌ترین فعالیتی است که یک مدیر می‌تواند انجام دهد. رمز پرورش نیروی انسانی و قهرمان‌سازی کسانی که با مدیر کار می‌کنند، قدردانی و تشکر از زحمات آنان است.

در جامعه مورد مطالعه متغیر ارزیابی عملکرد در میان عوامل مطرح در فرضیه‌های پژوهش سومین عامل از عوامل شرایط سازمانی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شناخته شد. با توجه به اینکه ارزیابی نحوه عملکرد کارکنان در جامعه مورد مطالعه در سطح خوبی است، پیشنهاد می‌شود، نتایج ارزیابی‌ها به شیوه‌ای صحیح و به موقع اعلام شود تا در صورت نیاز به اصلاح تغییر فرایندهای کاری، کارمندان روش جدید فرآیند را با تمایل هرچه بیشتر بپذیرند و بدین ترتیب امکان بهره‌برداری از قابلیت‌ها و قوه خلاق منابع انسانی فراهم شود.

عوامل مربوط به ساختار سازمانی و شیوه سازمان‌دهی از دیگر عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی کارکنان به‌دست آمد. ساختار سازمانی نه‌تنها بر توانمندسازی اثر مستقیم و عمده‌ای دارد و بدین‌وسیله بر امکانات ارضای نیازها از طریق استفاده از خدمات تأثیر می‌گذارد؛ بلکه موجب گردش اطلاعات در داخل سازمان می‌شود و مدیران را در تخصیص منابع و دارایی‌های سازمان یاری می‌دهد. در بُعد ساختار سازمانی، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش پورکیانی و پیرمرادی (۱۳۸۷)، هم‌خوانی دارد. پورکیانی و پیرمرادی (۱۳۸۷) در پژوهشی که به‌منظور شناسایی عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی کارکنان انجام دادند، از سازمان‌های توانمندکننده یاد کردند و ساختار سازمانی را در ایجاد توانمندی کارکنانی مؤثر می‌دانند.

با توجه به شاخص‌های متغیر منابع خودکارآمدی در قالب چهار متغیر مستقل (الگوسازی، برانگیختگی، تجربه موفق شغلی و حمایت‌کردن) و با توجه به نتایج پژوهش، فرضیه اصلی پژوهش تأیید شد؛ به‌این‌ترتیب می‌توان گفت که متغیر منابع خودکارآمدی در توانمندسازی کارکنان مؤثر است و اولویت سوم را در مین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان دارد.

با توجه به نتایج باید سازمان در جهت توانمندسازی کارکنان خود اقدامات زیر را انجام دهد:

توجه ویژه به آراستگی محیط کار؛ اجرای نظام پیشنهادها؛ ایجاد امکانات انگیزشی؛ غنی‌سازی شغلی؛ توجه به آموزش و تفویض اختیار؛ ایجاد جوّ صمیمیت و رفاقت میان کارکنان؛ شفاف‌سازی نقش و وظایف محوله به کارکنان؛ برقراری یک نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌یافته در اداره؛ دردسترس بودن مدیریت عالی سازمان و داشتن رابطه صمیمی با کارکنان؛ اصلاح ساختار سازمانی در راستای انعطاف‌پذیری و رشد اعتمادبه‌نفس؛ دراختیار قراردادن منابع، امکانات و تجهیزات؛ برقراری امکانات فیزیکی محل کار و ابزار و تجهیزات اداری مناسب برای کارکنان؛ تشویق و اعطای پاداش به کارکنان شایسته و قدردانی از کارکنان شایسته و برگزاری دوره‌های آموزشی مدون و مستمر به‌صورت تخصصی در زمینه وظایف محوله به فرد.

**پیشنهادها بر اساس نتایج پژوهش:** نتایج بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در معاونت درمان «دانشگاه علوم پزشکی تهران» نشان می‌دهد که توانمندسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی‌های سرمایه انسانی به‌وجود می‌آورد و مدیریت سازمان می‌تواند از آن برای توانمندسازی هر چه بیشتر کارکنان و در نتیجه اعتلای سازمان استفاده کند.

– آگاه کردن کارکنان از میزان موفقیت آنان در سازمان و کمک به کارکنان سازمان برای پرورش احساس تسلط در خود و تشویق و حمایت کارکنان و نمایش رفتارهای مطلوب از طرف مدیران سازمان برای الگوسازی برای رفتار نمونه کارکنان در سازمان؛



- دور کردن احساسات منفی مانند، ترس و نگرانی و بداخلاقی از کارکنان و ایجاد احساسات مثبت مانند هیجان و سبقت‌جویی در کارکنان؛
- مدیران باید در توزیع پاداش‌ها، تفاوت‌های فردی بین کارکنان را مدنظر قرار دهند. بی‌توجهی به تفاوت‌هایی نظیر نوع شغل، سن، جنس و جایگاه فرد در سازمان، باعث می‌شود فرآیند پاداش اثرها و نتایج مطلوب و مساعد کمتری در پی داشته باشد؛
- برقراری یک نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌یافته در شرکت و مشارکت‌دادن همه کارکنان در سیستم ارزیابی از عملکرد آنان؛
- اصلاح ساختار سازمانی در جهت انعطاف‌پذیری و رشد اعتمادبه‌نفس و برقراری سیستم ارتباطات همه‌جانبه؛
- برگزاری دوره‌های آموزشی مدون و مستمر به‌صورت تخصصی و در زمینه وظایف و مسئولیت‌های محوله به فرد، با استفاده از استادان مجرب و ایجاد فرصت‌های لازم برای رشد و یادگیری کارکنان از طریق سازوکارهای چرخش شغلی، آموزش در مشاغل هم‌سطح و مشارکت در گروه‌های کار؛
- ارتقای سطح مهارت‌های شغلی و افزایش توانمندسازی کارکنان با ترویج فرهنگ خودیادگیری از طریق فراهم کردن فرصت مطالعه و دراختیار گذاشتن کتاب‌ها و مجلات علمی و منابع معتبر؛
- ترسیم چشم‌اندازی روشن از آینده برای کارکنان و آشنایی و آگاهی کارکنان با اهداف و مأموریت‌های شرکت و تعیین وظایف و مسئولیت‌های کارکنان به‌طور واضح و مشخص توسط مدیران و شفاف‌سازی نقش و وظایف محوله؛
- در دسترس بودن مدیریت عالی سازمان و داشتن رابطه صمیمی با کارکنان شرکت و برقراری امکانات فیزیکی محل کار و ابزار و تجهیزات اداری مناسب برای کارکنان در شرکت؛
- استفاده از سبک مدیریت حمایتی و دوستانه در شرکت؛ یعنی مدیریت باید شرایطی برای تصمیم‌گیری‌های مشارکتی و ارتباطات مؤثر و مفید با کارکنان فراهم کند.

## منابع

۱. آقاییار، سیروس (۱۳۸۶). «توانمندسازی روش نوین در محیط رقابتی». **ماهنامه تدبیر**، شماره ۱۳۵، ص ۲۸.
۲. ابطحی، سید حسین (۱۳۷۸). **آموزش بهسازی منابع انسانی**، موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی، ص ۳۵.
۳. امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۵). **رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی (با چشم‌انداز پیست‌مدرن)**. چاپ اول، انتشارات نگاه دانش، تهران، ص ۴۳.
۴. انصاری رنای، قاسم؛ سبزی علی‌آبادی، سارا (۱۳۸۸). «اولویت‌بندی عوامل سازمانی مؤثر در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در صنایع کوچک». **مجله بررسی‌های بازرگانی**، ۳۹: ۴۹-۶۴.
۵. ایران‌زاده، سلیمان (۱۳۸۸). **توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های نوین**. تبریز، انتشارات فروزش، ص ۱۶۳.
۶. بابایی، علی‌اکبر و همکاران (۱۳۸۱). «تواناسازی کارکنان: سرمایه‌گذاری بی جایگزین». **ماهنامه تدبیر** ۱۲۹: ۸۷.
۷. باکینگهام. مارکوس، کلیتون. دونالد (۱۳۸۳). **کشف توانمندی‌ها**، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، نشر فرا، ص ۱۳-۱۴.
۸. پورکیانی، م؛ و پیرمادی، ن. (۱۳۸۷). «توانمندسازی و تحول سازمانی»، **ماهنامه تدبیر**، ۱۹۵: ۲۰-۲۵.
۹. جزینی، ع. (۱۳۸۵). «عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا»، **فصلنامه دانش انتظامی**، سال هشتم (پیاپی ۳۲)، ۴: ۹-۲۵.
۱۰. ساجدی، ف. (۱۳۸۶). «کارکنان توانمند و سازمان‌های امروز»، **ماهنامه تدبیر**، ۱۸۱: ۶۵-۶۷.
۱۱. محمدی، م (۱۳۸۰). «توانمندسازی نیروی انسانی». **فصلنامه مدیریت**، ۴۳: ۱۰-۶۵.
۱۲. محمدی، محمد (۱۳۸۰). «توانمندسازی نیروی انسانی». **فصلنامه مدیریت**، شماره‌های ۳۱، ۳۲: ص ۲۱۱-۲۳۲.
۱۳. مشیکی، اصغر و مهدیزاده (۱۳۹۰). «هدایت، ارزیابی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های تولیدی - صنعتی تبریز»، **سایت جامع مدیریار**، <http://www.modiryar.com>.
۱۴. وطنی، خسرو (۱۳۸۹). «بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی». **فصلنامه مدیریت**، ۲۰: ۴۲-۴۸.
15. Ismail, A., Mohamed, H. A. B., Sulaiman, A. Z, Mohamad, M. H. and Yusuf, M. H., (2011). "An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment", **Business and Economics Research Journal**, 2(1):. 89-107.
16. Benzian, Michael (2007). **Employee Retention: Training makes a Difference**,

from:<http://www.silverchairlearning.com/news/enev,letter707.pdf>

17. Blanchard, K.H & Carlos, J.P & Randolph, A. (2003). **Empowerment take more than one minute**, Barrett-Koehler, Sanfrancisco, P:39
18. Bloom, N. and Reenen, J.V. (2009). **Human Resource Management And Productivity**. Stanford, Centre for Economic Performance and NBER. P:42
19. Conger Jay, A. & Kanungo Rabindra, N. (1998). "The Empowerment process: Integrating theory & practice". **Academy of management Review**, 13(3): 471-482.
20. Robbins, T. L., Crino, M.D., Fredendal, L.D. (2002). "An integrative model of the empowerment process". **Human resource management review**, 12: 420-442.
21. Flmer, R.M. and Conger, J.A. (2004). Growing Your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage. Business & Economics, AMACOM Div American Mgmt Assn.
22. Lawler, ED. And Conger, J. (2014). **Sustainable Effectiveness Governance Model: Moving Corporations Beyond the Philanthropy Paradigm**. Working Paper.