

ارائه شده است.

در این تعاریف از توانمندسازی با عناوین دیگری نظیر مدیریت مشارکتی (Management Communion)، تصمیم‌گیری مشارکتی (Joint Resolution)، تفویض اختیار (Devolution)، تیم‌سازی (Total Quality) کیفیت جامع (Management: TQM) نام برده شده است. با وجود این، بیشتر صاحب نظران بر سر این موضوع که عنصر اصلی توانمندسازی دادن آزادی عمل به کارکنان در فعالیت‌هایی است که مرتبط با شغل آنها است توافق دارند، بر اساس تعریفی، توانمندسازی عبارت است از تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آنها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت‌های سازمان. در واقع توانمندسازی فرآیند تغییر عقاید درونی افراد است. {۱} بر اساس تعریف دیگری می‌توان گفت که توانمندسازی القای حس قدرت به افراد است. چرا که هر روش مدیریتی که بتواند حس استقلال افراد را تقویت کند منجر به احساس قدرت در آنها می‌شود. آلفرد باندورا (Alferd Bandora) توانمندسازی را ایجاد قدرت تطابق با شرایط محیط اطراف دانسته و برای آن چهار عامل اصلی را بر می‌شمارد: {۲} حمایت عاطفی افراد زمانی که درگیر انجام امور استرس زا هستند، تشویق کردن و دادن بازخور مثبت به آنها، معرفی نمونه‌هایی از افراد موفق و اثربخش به آنها، کسب تجربه از طریق انجام موفقیت‌آمیز یک فعالیت. بنابراین توانمندسازی حالتی از ذهن است. کارمندی با حالت ذهنی توانمند، احساساتی شبیه موارد زیر را تجربه می‌کند: {۳} احساس کنترل بر نحوه اجرای کار، احساس آگاهی نسبت به محیطی که کار در آن اجرامی شود، احساس مسئولیت‌پذیری نسبت به نتایج کار فردی، احساس سهیم بودن در مسئولیت عملکرد واحد و سازمان، احساس برابری در دریافت پاداش‌هایی که مبتنی بر عملکرد فردی و جمعی است.

با توجه به مطالب فوق، می‌توان گفت که توانمندسازی کارکنان به فرآیندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را بدست آورند. این فرآیند نه تنها در عملکرد افراد، بلکه در شخصیت آنان نیز مؤثر است. در روند تحولات سازمانی امروز، سطوح مدیریتی مرتب رو به کاهش است و کارکنان تقابل می‌یابند. در نهایت آنچه باقی می‌ماند یک سازمان کوچک‌تر است و هر یک از کارکنان در حیطه وظایف خود قادر به تصمیم‌گیری بوده و در قدرت (اختیارات) سازمانی سهیم هستند. جان هاتون (Jan Haton) رئیس هیأت مدیره شرکت الکترونیک کورنیگ (Kornig Co) می‌گوید دوران سلسله مراتب به سر آمده و توانمندسازی نیروی انسانی، کلیدی است که

به کلیه افراد، قدرت خود مدیریتی می‌دهد. بررسی تعاریف فوق و تعاریف دیگری که در زمینه توانمندسازی ارائه شده است نشان می‌دهند که صاحب نظران از سه رویکرد مختلف به بحث پیرامون آن پرداخته‌اند: الف) رویکرد ارتباطی: از این دیدگاه، توانمندسازی، فرآیندی است که از طریق آن یک رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستانش دارد. به عنوان مثال، باردوییک، بلاک و پیترز، توانمندسازی را فرآیند تقسیم قدرت در بین افراد سازمان تعریف کردند {۴} به باور شوول و همکارانش توانمندسازی عبارت است از اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیمات لازم، بدون آن که در ابتدا به تأیید مقامات بالاتر سازمان برسد. در همین راستا، هاراری بیان می‌دارد که توانمندسازی ابزاری است برای بازگذاشتن دست کارکنان به گونه‌ای که آنها بتوانند برای انجام آنچه که فکر می‌کنند «بهترین است» بدون ترس از و توشدن آن توسط رؤسایشان از آزادی عمل لازم برخوردار شوند.

ب) رویکرد انگیزشی: به نظر صاحب نظران این رویکرد، توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر استراتژی که منجر به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری (خود تصمیم‌گیری) و کفایت نفس کارکنان شود، توانمندی آنها را در پی خواهد داشت. برعکس، هر استراتژی که منجر به تضعیف دو انگیزه فوق شود، باعث تقویت احساس بی‌قدرتی در آنها شده و عدم توانمندی را در پی خواهد داشت. به اعتقاد کانگر و کانگو، توانمندسازی عبارت است از فرآیند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و تعیین شرایطی که باعث احساس بی‌قدرتی در آنها شده و تلاش در جهت رفع آنها با کمک اقدامات رسمی و هم با بهره‌گیری از فنون غیر رسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک کند. {۵}

ج) رویکرد شناختی: نظریه‌پردازان این رویکرد، که در رأس آنها توماس و ولنتووس (Tomas Welthous) قرار دارند، معتقدند که توانمندسازی موضوعی چند وجهی است و نمی‌توان صرفاً بر پایه یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. از همین رو، توانمندسازی را به عنوان فرآیند افزایش انگیزش درونی وظایف محوله به کارکنان تعریف کرده که در یک مجموعه از ویژگی‌های شناختی زیرمتجلی می‌شود: مؤثر بودن: وظیفه‌ای دارای ویژگی مؤثر بودن است که از سوی فرد به عنوان منشاء اثر در جهت دستیابی به اهداف تلقی شود. به عبارت دیگر، فرد باید به این باور برسد که با انجام وظایف شغلی‌اش می‌تواند نقش مهمی در جهت تحقق اهداف تعیین شده ذیل در بر دارد:

**شایستگی:** شایستگی یا کفایت نفس عبارت است از باور فرد نسبت به



قابلیت‌هایش برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف محوله. اگر وظیفه به گونه‌ای باشد که فرد بتواند با مهارت فعالیت‌های موظفی خود را به انجام رساند بر احساس او از کفایت خود تأثیری مثبت بر جای خواهد گذاشت.

**معناداری:** این شناخت اشاره به ارزش یک هدف کاری بر مبنای هدف کاری بر مبنای ایده‌آل‌ها و استانداردهای فرد دارد. اگر فرد وظیفه‌ای را که انجام می‌دهد «با ارزش» تلقی کند، آن دارای ویژگی معناداری است، **حق انتخاب:** این وظیفه اشاره به آزادی عمل شاغل در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی دارد. {۶}

**توانمندسازی و آثار آن در نگرش کارکنان**

توانمندسازی سه تغییر اساسی در نگرش کارکنان یک سازمان را در بر می‌گیرد: {۷} الف - تعهد در نوآوری برای روش‌های انجام کار: توانمندسازی مستلزم تحول در نگرش کارکنان است.

در سازمانی که توانمندسازی صورت بگیرد افراد آن سازمان از یک مدل ذهنی انعطاف‌پذیر و پویا برخوردار خواهند شد. بنابراین، این افراد همیشه پذیرای ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید هستند و در نتیجه همیشه سعی می‌کنند روش‌های انجام کار خود را



**آموزش‌های رسمی و کلاسیک تا حدود زیادی در پرورش منابع انسانی نقش دارند ولی در دو دهه اخیر ساز و کار دیگری به نام توانمندسازی کارکنان مورد توجه قرار گرفته است که هم نقش توسعه منابع انسانی را به خوبی بازی می‌کند و هم کار سازمان را پیش می‌برد**