



## توانمند سازی منابع انسانی، راهکارها و چالش‌ها

عبدالحمید شهید زاده<sup>۱</sup>

دریافت ۹-۱۰-۱۴۰۲

پذیرش: ۱۳-۱۱-۱۴۰۲

### چکیده

حیاتی ترین سرمایه هرسازمان نیروی انسانی آن است. در عصر حاضر توانمندی‌های فکری، ذهنی و ظرفیت‌های با الفعل و بالقوه آنان به عنوان مؤثر ترین مزیت رقابتی سازمانی شمرده می‌شود؛ بنا براین توانمندی نیروی انسانی مهم ترین سرمایه در دسترس و منبع اصلی امتیازات در رفتارهای رقابتی سازمانی به حساب می‌آید. از این رو در شرایط فعلی یکی از مؤثرترین راههای دستیابی به مزایای بیشتر نسبت به رقبای دیگر، کارآمدتر کردن کارکنان سازمانها است. پژوهش حاضر از حیث هدف بنیادی، دارای ماهیت توصیفی است و با شیوه جمع اطلاعات کتابخانه‌ای انجام شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد توانمند سازی منابع انسانی علی رغم اهمیت که در دنیایی معاصر دارد، دارای نظریات مختلف و البته قابل نقد است و یک نسخه فراگیر و جهان‌شمولی برای آن قابل تصور نیست. ضمن اینکه توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان همواره با مقاومت‌ها و چالش‌های همرا بوده است. در نهایت به این نتیجه دست یافته است که توانمند سازی منابع انسانی مطابق تجویزات دانش کلاسیک مدیریت و حتی برخی نظریات جدیدی که به انسان نگاه متفاوت‌تری دارد، مادام که سود محوری حاکم باشد امکان ندارد و تنها در صورت ترکیب منافع مادی و توجه ویژه به روحیات و معنویات قابل حصول است.

**کلید واژه‌ها:** توانمندسازی، منابع انسانی، چالش‌ها، راهکارها

<sup>۱</sup> - دانش پژوه دکتری قرآن و علوم (گرایش مدیریت)

## مقدمه

اندیشمندان دانش مدیریت بر این باور تأکید دارند که هرگونه تغییر و تحول معطوف به توان افزایشی در منابع انسانی، ریشه تمام موفقیت‌های سازمان‌ها است؛ از این رو برای حفظ جایگاه، موقعیت و ماندگاری خویش نیازمند اندیشه‌های نو، بدیع و تازه‌اند. افکار و اندیشه توانا و خلاق مانند روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آن را از نیستی، نجات می‌دهد. (طارق، ۱۳۸۱: ۷۰) این اطلاعات و افکار نو و بدیع زمانی به حرکت درمی‌آید که انگیزه قوی سبب رها شدن آن به بیرون از ذهن وجود داشته باشد. امروزه توانمندسازی به‌عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی منابع انسانی و افزایش اثر بخشی سازمانی و بهبود بهره‌وری سازمان تلقی می‌گردد. تحقیق پیشرو با درک واقعیت‌های موجود در صدد است راهکاری برای مدیریت توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد انتقادی از ادبیات موجود ارائه نماید.

## بیان مسئله

کارآمدی و توفیق در عملکرد نهادها، سازمان‌ها عمومی، تجاری، تولیدی و خدماتی تابعی است از نحوه ارتباط و تعامل اجزای مختلف و عناصر سازمانی، مالی، محیطی، فیزیکی و انسانی در این میان نقش عنصر انسانی ممتاز و فوق‌العاده است؛ زیرا عناصر دخیل دیگر منهای حضور عوامل انسانی خنثی و بی‌اثر است و هرگز منجر به تولید محصول یا خدمت نمی‌شود؛ بنابراین یکی از نیازهای اساسی نهادها و سازمان‌های عصر حاضر، داشتن منابع انسانی توانمند و خلاق است. عامل عمده‌ای که موجب توان رقابتی بسیاری از سازمان‌های موفق شده، است استفاده از ظرفیت‌های منابع انسانی است. (مهرابی، ۱۳۹۳: ۱۷) امروزه نقش اساسی مدیران در سازمان‌ها، فراهم ساختن بستر مناسب برای توان‌افزای مناسب و به موقع منابع انسانی در سازمان‌هاست، بطوری‌که بتوانند در این محیط کاملاً رقابتی با دیگر سازمان‌ها به رقابت پردازند. برای تحقق این امر، دو عامل نقش اساسی دارد خواستن و توانستن. خواستن افرادی که در یک سازمان باهم تعامل دارند و کار



می‌کنند، این خواستن از باورها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و فرهنگ سازمان نشأت می‌گیرد.

توانستن: افرادی که در یک مجموعه، دارای دانش و مهارت هستند که برای تحقق اهداف گرد آمده‌اند. آنچه در اینجا از اهمیت خاصی برخوردار است این است که توانایی‌های منابع انسانی در صورتی از قوه به فعلیت در می‌آید که بتوان زمینه بروز و استفاده از این توانایی‌ها را در سازمان فراهم کنند. به سخن گویاتر منابع انسانی زمانی می‌توانند از عهده وظایف محوله خویش برآیند که هم دانش و مهارت، و هم توانایی لازم انجام آن را داشته باشند اهداف سازمان را به خوبی بشناسند و دارای انگیزه دورنی برای انجام متعهدانه وظایف خویش باشند. این امر میسر نمی‌شود جزء با توانمندسازی منابع انسانی. اگرچه در ارتباط توانمندسازی منابع انسانی یک فرمول همه شمول، جهانی و یک دیدگاه جامع وجود ندارد. لذا هر یک از دانشمندان به یکی از جنبه‌های توانمندسازی پرداخته‌اند. آنچه در این تحقیق دنبال می‌شود فرمول‌ها، سازکارها و نظریات توانمندسازی نیروی نیست؛ زیرا این نظریات موجود است و خیلی از آنها در سازمان‌ها متخلف بکار گرفته شده است. در این تحقیق ضمن انتقاد از برخی رویکردهای موجود در فرایند توانمندسازی نیروی انسانی به مدیریت توانمندسازی منابع انسانی توجه بیشتر شده است. باشد که این پژوهش تلاش اندک و ناچیزی باشد برای پاسخ به بخشی از نیاز روزافزون جامعه به استفاده از روش‌ها و الگوهای نوین، روز آمد و کاربردی برای بهبود، بهره‌وری مناسب از طریق توانمندسازی منابع ارزشمند انسانی. ضمن اینکه انجام این گونه تحقیقات تکامل‌بخش، آگاهی مدیران نسبت به اجرای فرایند توانمندسازی منابع انسانی بوده ایشان را نسبت به این امر متمایل می‌سازند. برای این منظور باید به سوال مدیریت توانمندسازی نیروی انسانی چیست؟ چگونه اتفاق می‌افتد؟ مؤلفه‌ها، ابعاد و ارتباط میان ابعاد و مؤلفه‌ها در فرایند توانمندسازی چیست؟ چالش آن کدام است؟ و بالاخره راهکارها مقابله با چالش‌های آن کدام است؟ پاسخ داده شود.

## پیشینه تحقیق

درارتباط توانمندسازی، باید اذعان نمود که در مدیریت سابقه استفاده از ادبیات توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخالت دادن منابع انسانی در تصمیم‌گیری-های سازمان تحت عناوین مختلف تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع بر می‌گردد و آخرین تغییراتی که برای این واژه و یا ادبیات ایجاد شده، توانمندسازی منابع انسانی به خود نام گرفته است (Hardy and Osullivan, ۱۹۹۸, pp۴۵۱-۴۵۲) بنا براین ادبیات توانمندسازی یک مفهوم تازه و جدید نیست، بلکه این مفهوم به صورت‌های مختلف در تمام منابع علمی جدید مدیریت آمده است؛ برای مثال در سال‌های دهه ۱۹۵۰، منابع علمی مدیریت آکنده از این ادبیات و مفهوم بود که مدیران در قبال کارکنان شان رفتار دوستانه‌ای داشته باشند (روابط انسانی)<sup>۱</sup>. در سالهای ۱۹۶۰، مدیران می‌بایست در قبال نیازها و انگیزه‌های منابع انسانی حساس می‌بودند (آموزش حساسیت)<sup>۲</sup>. در سال‌های ۱۹۷۰، از منابع انسانی برای رهایی از مشکلات و یا رقابت با دیگر سازمان‌ها یا حفظ وضعیت و ادامه حیات می‌بایست از آن‌ها کمک می‌طلبیدند (درگیر کردن منابع انسانی در امور سازمان). در دهه ۱۹۸۰، به جهت پیشرفت نسبی باید مدیران برای اینکه به اهداف سازمان دست یابند، دست به تشکیل گروه و تیم‌سازی می‌زدند و سیاست تصمیم‌گیری جمعی را دنبال می‌کردند (حلقه‌های کیفیت)<sup>۳</sup>، پیگیری این موضوعات در دهه ۱۹۹۰، و پس از آن حاکی از این است که مدیران باید بیاموزند که چگونه توانمندسازی را گسترش دهند و چه راهکارهایی را برای افزایش توانمندسازی منابع انسانی در پیش گیرند.

امروزه بحث تواناسازی و یا چابک سازی در سازمان‌های به یک موضوع مهم تبدیل شده است؛ چرا که ادامه بقا و حیات سازمان بستگی به منابع انسانی توانمند و خلاق دارد. اگر در سازمانی چنین بستری برای رشد و ترقی منابع انسانی فراهم

- ۱ . Human Relation
- ۲ . Sensitivity Training
- ۳ . Quality Circles



نشود قطعا سازمان، نمی‌تواند به بقا و حیات خود ادامه دهد، چرا که نیازهای عصر امروزی تغییر کرده است و دیگر روش‌های سنتی پاسخگوی نیازهای امروزی نیست؛ لذا این نیاز(بستر سازی و گسترش توانمندسازی منابع انسانی) یکی از نیازهای اولیه در سازمان محسوب می‌شود. باید خاطر نشان ساخت که تنها فراهم کردن فرصت برای منابع انسانی در کسب قدرت کافی نیست؛ بلکه منابع انسانی نیز باید درگیر شدن<sup>۱</sup> در فعالیت‌ها و امور کاری سازمان را بپذیرند. بنا براین اگر منابع انسانی قدرت و گذار شده را نپذیرند، توانمندی حاصل نخواهد شد؛ دانشمندان مثل گت و مورل<sup>۲</sup> توانمندی را عمل ایجاد، توسعه و رشد یا افزایش قدرت به وسیله کارکردن با دیگران تعریف می‌کنند و آن را توانمندی فعل و انفعال می‌گویند و خود توانمندی را تأثیر گذاری و نفوذ هر کس در رفتار خودش می‌دانند. در این رابطه توماس و ولتهوس معتقدند که توانمندی به اساسی‌ترین نکته وجود انسان بر می‌گردد. آن‌ها توانمندی را رخداد از جنس متغیرهای پنداری می‌دانند و کلیدی‌ترین متغیرهای پنداری عبارتند از: محیط، مشاغل، رفتار رهبر، الگوهای تعبیر و تفسیر فردی و معنی دار بودن شغل (Thomas & Velthouse, ۱۹۸۵)

### هدف تحقیق

در این بخش اهداف اصلی و اهداف فرعی تحقیق با توجه موضوع تحقیق مورد بحث قرار خواهد گرفت:

۱. هدف اصلی تحقیق

تأثیر توانمندسازی منابع انسانی برافزایش خلاقیت با رویکرد اسلامی است

۲. اهداف فرعی تحقیق

۱-۲ تبیین تأثیر توانمندسازی منابع انسانی برافزایش خلاقیت با رویکرد

اسلامی

۱ . Engagement

۲ . Geat and morell

- ۲-۲ تبیین تأثیر خلاقیت منابع انسانی بر بهره‌وری و نوآوری در سازمان با رویکرد اسلامی
- ۳-۲ تبیین تأثیر توانمندسازی منابع انسانی بر نوآوری در سازمان با رویکرد اسلامی

### اهمیت و ضرورت تحقیق

امروزه سازمان‌ها از درون و بیرون مورد تهدید شرایط پیچیده و متغیر، رقابت‌ها و خواسته‌های ذینفعان داخلی و خارجی قرار دارند. از نظر بیرونی رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع تکنولوژی و باور نکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخ‌گویی سریع سازمان‌ها را می‌طلبد (احمدی، ۱۳۸۹: ۳۷) بنا براین، دنیای امروزی به تحول و ویژگی‌های چون: علم و دانش، تخصص و مهارت، تجربه کاری، و ... نیاز اساسی دارد. زیرا در عصر حاضر آن‌ها پیش شرط اساسی در بقای و زندگی روز مره انسان و سازمان محسوب می‌شود که به مراتب از تغییرات اقتصادی و سیاسی و... مهم‌تر است. اگر افراد و کارمندان سازمان به خود باوری نرسند و به دنبال ارتقای توانمندی خود نباشند و به داشته‌های ذهن خود اعتماد نکنند، نمی‌توانند در کار و زندگی به موفقیت دست یابند. با توجه به تغییر و ناپایدار بودن محیط اجتماعی امروزی اغلب افراد، به توانایی خود برای متحول شدن و منطبق سازی با عصر امروزی اهمیت نمی‌دهند. اما علت این پنداشت نادرست این است که بسیاری به اشتباه بر این گمانند که آنچه دیروز وجود داشته است لزوماً باید فردا هم به همان شکل وجود داشته باشد. افراد اغلب متوجه این موضوع نیستند که خود می‌توانند هدایتگر زندگی خود باشند. از این نقطه نظر نباید غفلت نمود که، باور به ناتوانی، پیش درآمد تحقق ناتوانی است. لذا اغلب صاحب نظران علم مدیریت معتقدند که، یکی از وظایف مدیران امروزی بستر سازی برای توانمندسازی و استفاده از ایده‌های خلاقانه‌ای منابع انسانی می‌باشد. اما به نظر، این پندار باید از جنبه‌های متفاوت مورد ارزیابی و واکاوی قرار گیرد که یکی از این جنبه‌ها این است که در حله اول باید خود مدیران توانمند باشند تا بتوانند بستر و زمینه‌ی را برای



توانمندسازی منابع انسانی فراهم نمایند. با توجه به این مطلب، مدیرانی می‌توانند زمینه ساز توانمندسازی منابع انسانی باشند که خود ابتدا به توانمندسازی خود پرداخته باشند. باید اذعان نمود، که واقعیت این است که همه می‌توانند تغییر کنند و به رشد و بالندگی و خود مدیریتی برسند. بنا و اساس رشد و بالندگی چه فردی و چه گروهی و چه سازمانی اعتماد و باور داشتن قلبی و پایبند بودن و اهتمام ورزیدن به انجام امور می‌باشد. بالندگی سازمانی (OD) اینک در این تحقیق از واژه بالندگی به تکرار آمد است باید اذعان داشت که بالندگی، یک فرایند طراحی شده و منظم است، که اهداف آن تغییر سیستم‌ها فرهنگ و رفتار سازمانی به منظور بهبود اثر بخشی سازمانی است. بالندگی سازمانی بر اساس جنبه‌های علوم رفتاری سازمانی بوده و با بهبود (عملکرد) منابع انسانی و نوین سازی سازمانی مرتبط است که باید اهداف فردی با اهداف سازمانی با هم در تنید و ادغام شوند. مزیت بالندگی سازمانی در تجدید وابستگی منافع منابع انسانی و سازمان و تحقق موفقیت آمیز این دو نهفته است. (جوزف، ۱۳۷۹: ۲۲۴) با توجه به این مطلب می‌توان گفت که بالندگی سازمانی، بر این فرض استوار است که سازمان‌ها بر رفتاری منابع انسانی تأثیر دارند و منابع انسانی نیز بر رفتار سازمانها مؤثر هستند. با توجه به مطالب ارائه شده افرادی که به این باور و اعتقاد برسند که از عهده انجام امور برمی‌آیند و به داشته‌های خود ایمان دارند می‌توانند به رشد و بالندگی دست یابند. این امر سبب عزت نفس آنان می‌شود که خود منجر به اثر بخشی در سازمان می‌شود. در سازمان‌های که زمینه و بستر توانمندسازی منابع انسانی فراهم می‌شود منابع انسانی آن احساس می‌کنند که نه فقط در انجام دادن کار و وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهبود عملکرد کل سازمان مسئولیت پیدا می‌کند. (احمدی، ۱۳۸۹: ۳۷) این امر منجر نوعی تعهد کاری برای منابع انسانی ایجاد می‌کند که هر یک از افراد نسبت به عملکرد خود پاسخگو است. اگر در سازمان کنترل و نظارت بر عملکرد افراد بیش از حد افزایش داشته باشد نه تنها

مثمر ثمر نیست بلکه که زمینیه ابداع ، ابتکار و خلاقیت از منابع انسانی سلب می- شود؛ حجم کار مدیر افزایش می یابد و منابع انسانی را متکی به غیر نه متکی بر نفس و قائم به ذات بار می آورد. از آنجا که منابع انسانی مهم ترین و عظیم ترین سرمایه سازمان محسوب می شود می توان اذعان داشت که به طور کلی، تجهیزات و تکنولوژی، محصول فکر آنها بوده و تنها توسط آنها می تواند در فرایند تولید قرار گیرد. (جوزف، ۱۳۷۹: ۲۰۶)، علاوه براین مسئله، موفقیت و سازمان وابستگی تمام به توانمندی و خلاقیت منابع آن دارد. از طرفی آزادی بی قید و شرط هم در سازمان ممکن است به بی نظمی و لجام گسیختگی منجر شود و موجب دوباره کاری و تداخل وظایف گردد. ما حاصل هر دو آن است که از منابع سازمان (مادی و معنوی) حد اکثر استفاده به عمل نمی آید و به جای باز دهی و اثر بخشی، دچار اختلال می شود. در اینصورت چاره کار چیست؟ آیا کنترل و نظارت را شدیدتر کند و به منابع انسانی هیچ گونه آزادی عمل داده نشود در اینصورت از توان مدیر خارج است که به همه امور بپردازد و منابع انسانی هیچ نقشی در ایفای وظیفه نداشته باشد که چنین چیزی ممکن نیست. اگر آزادی بی قید و شرط باشد هرج و مرج در سازمان به وجود می آید. در اینجا اهمیت و ضرورت توانمندسازی منابع انسانی چاره کار است که بین دو عنصر مزبور تعادل بر قرار می کند، وسیله ای است که هدف های فردی و سازمانی را همسو می کند و منابع انسانی را به این باور و اعتقاد می رساند که با رشد و بالندگی سازمان، منافع آنها نیز تأمین می شود. وقتی که منافع تأمین شود مایه دلگرمی آنها می گردد و آنها برای انجام امور از خود مایه می گذارند و منافع سازمان را منافع خود تلقی می کنند. باید توجه داشت که در چنین محیطی ساختار هرمی، جایگاهی نخواهند داشت. زیرا در این گونه ساختارها به منظور ایجاد محیط کار توانمند، نقش مدیر در سازمان باید از چارچوب ذهنی فرماندهی و کنترل به محیط حمایتی و مبتنی بر حس مسئولیت تبدیل شود، که در آن همه ای منابع انسانی فرصت داشته باشند به نحوه مطلوب با سازمان همکاری کنند. اما اگر به منابع انسانی اجازه داده نشود تا با حد اکثر اثر بخشی به فعالیت بپردازند، آنان عزت نفس خود را در معرض تهدید می بینند. در این صورت میزان اضطراب، بیماری، و غیبت از کار افزایش یافته و انگیزش که رکن





اصلی انجام وظایف است از بین رفته و در نهایت بهره‌وری و اثر بخشی آنان کاهش می‌یابد (احمدی، ۱۳۸۹: ۳۵) بنا براین اثربخشی و بهره‌وری از تمام به خصوص منابع انسانی در سازمان کاهش می‌یابد. امروزه بهره‌وری در سازمان‌ها به عنوان یک دیدگاه مطرح می‌شود بر اساس این دیدگاه انسان می‌تواند کارها و وظایفش را بهتر از دیروز انجام دهد (هفده تن، ۱۳۸۶: ۷) مدیران باید بستر این باورمندی را برای آن‌ها در سازمان فراهم نمایند این امر محقق نمی‌شود جزء اینکه منابع انسانی را توانمند بسازد. در این دیدگاه بهره‌وری استفاده کارآمد از منابع کمیاب برای دست یابی به اهداف در ارتباط با اراده منابع انسانی قرار می‌گیرد. نتیجه این ارتباط شکل‌گیری تفکر بهره‌وری و تکامل اندیشه، ایده‌های خلاق و توانمندی منابع انسانی است که با خود فعالیت‌های علمی و سیستماتیک و در نهایت فعالیت و حرکت در راه پیشرفت سازمان را در پی خواهد داشت. بنا براین یکی از اهمیت و ضرورت توانمندسازی منابع انسانی بهره‌وری از آن‌ها است. در واقع بهره‌وری یک نگرش فرهنگی است که در آن منابع انسانی فعالیت‌های خود را هوشمندانه و خردمندانه انجام می‌دهند تا از حیات خویش، منابع در دست رس بهترین استفاده را در بالندگی خود و سازمان بکنند. باید توجه داشت که بهره‌وری نتیجه اثر گذاری مجموعه‌ای از عوامل است. اصلی‌ترین عوامل تأثیر گذار در روند بهره‌وری عبارت اند از:

شرایط سیاسی، شرایط اجتماعی، شرایط صنعتی، شرایط اقتصادی و عوامل دیگر هم چون مدیریت و بهره برداری از روش‌های نوین یکی از این روش‌ها توانا ساختن منابع انسانی و استفاده از ایده‌های خلاق آن‌ها می‌باشد. این نکته حایز اهمیت است که بهره‌وری از ابتدای زندگی انسان‌ها و جوامع تا کنون با آن‌ها همراه و عجین بوده و دلیل اصلی و اساسی خلاقیت و نوآوری انسان‌ها و در نتیجه پیشرفت و توسعه جوامع نیز توجه به همین مسئله مهم بوده است. بهره‌وری را کار هوشمندانه تعریف کرده اند. بر این اساس هر اندازه سهم تفکر، تعقل، اندیشه و تدبیر در فعالیت انسان افزایش یابد می‌توان به باز دهی بیشتر امیدوار بود و هر اندازه این سهم کاهش یابد طبیعتاً متناسب با آن، بازدهی فعالیت‌ها کاهش خواهند یافت. (هفده تن، ۱۳۸۶: ۸) با توجه به این مطلب می‌توان گفت که بهره-

وری تداعی کننده عمل توأم با تفکر و ایده‌های جدید و توانمندی منابع انسانی است.

### روش تحقیق

منظور از روش در تحقیق، ارائه مهارت‌ها و تجربه‌هایی است که دستیابی به هدف را آسانتر و عملی‌تر می‌سازد و با صرف وقت کمتر، نتایج بیشتری به دست آید (محدثی، ۱۳۸۰: ۷۵). می‌توان روش تحقیق را اینگونه تعریف کرد: ارائه مهارت‌ها و تجربه‌هایی است که دست‌یابی به هدف را آسانتر و عملی‌تر می‌سازد و با صرف وقت کمتر، نتایج بیشتری به بار می‌آورد (حسینیان، ۱۳۸۳: ۶۹). روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزار و راه‌های معتبر (قابل اطمینان) و نظام یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است (خاکی، ۱۳۷۸: ۲۰۱). تحقیق بر اساس هدف و قصدی که دنبال می‌کند به چند نوع تقسیم می‌شود مانند: تحقیق بنیادی، تحقیق کاربردی، تحقیق علمی و ... .

تحقیق بنیادی: مشخصه اصلی این نوع تحقیق، در اصطلاح علم برای علم است و به کشف قوانین و اصول علمی و شاخص‌های کلی و ثبت و ضبط آن می‌پردازد (صادقی، ۱۳۹۲: ۱۰۶). هدف از این نوع تحقیق، کشف اصول و نظریات علمی یا گسترش علم است؛ دریک کلام، هدف اصلی این نوع تحقیق، تولید علم است (کرمی، ۱۳۸۸: ۲۱)

تحقیقات کاربردی: تحقیقاتی هستند که با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که از طریق تحقیقات بنیادی فراهم شده است برای رفع نیازمندی بشر و بهبود و بهینه‌سازی ابزارها، روش‌ها و الگوها در جهت توسعه‌ی رفاه، آسایش و ارتقاء سطح زندگی انسان مورد استفاده قرار می‌گیرد. هدف اصلی از انجام این نوع تحقیقات انتقال دستاوردهای تحقیقات بنیادی به حوزه تکنولوژیکی و نیز تجاری کردن نظریه‌هاست (رضوانی، ۱۳۹۰: ۷۹). تحقیقات کاربردی به آن دسته از تحقیقات اطلاق می‌شود که دستاوردهای علمی حاصل از تحقیقات زیر بنایی را به حوزه‌ی تکنولوژی می‌کشاند (کرمی، ۱۳۸۸: ۲۳)



تحقیق علمی: این نوع تحقیق بر مسئله یا مسائلی خاص در مورد مشکلات اجتماعی و مسائل واقعی زندگی مثل کسب و کار و مدیریت از طریق کاربرد روش علمی و فوری تأکید دارد و در یک محیط ویژه به اجرا در می آید (صادقی، ۱۳۹۲: ۱۰۷)

تحقیقات بر اساس روش نیز به انواع گوناگون تقسیم می شود مثل: تحقیق تاریخی، تحقیق توصیفی و تحقیق میدانی.

**تحقیق تاریخی:** این تحقیق از مهمترین ابزار شناخت و روشی اسنادی، و حساس است و به توصیف وقایع گذشته، آنگونه که بوده است، و بررسی و تحلیل نقادانه اسناد و دیگر مطالب بازمانده از گذشته می پردازد (صادقی، پیشین: ۱۰۸). آقای صادقی بیان می دارد که هدف از این تحقیق ارزیابی وقایع گذشته برای پیش بینی وقایع حال و آینده است.

**تحقیقات توصیفی:** در تحقیقات توصیفی محقق به دنبال چگونه بودن موضوع است و می خواهد بداند پدیده، متغیر، شیء یا مطلب چگونه است. به عبارت دیگر این تحقیق وضع موجود را بررسی می کند و به توصیف منظم و نظام دار وضعیت می پردازد، و ویژگی ها و صفات آن را مطالعه و در صورت لزوم ارتباط بین متغیرها را بررسی می نماید (حافظ نیا، ۱۳۸۳: ۵۸). این تحقیق به تشریح و بیان رویدادهای ناشناخته می پردازد و از گزارشات خبری استفاده می کند. تحقیق توصیفی برای تشریح و توضیح ویژگی های متغیرهای یک موقعیت صورت می گیرد و هدف آن توصیف جنبه هایی از پدیده ی مورد نظر است که شناختی درباره ی آن ها وجود ندارد (رضوانی، پیشین: ۸۲). از ویژگی های تحقیق توصیفی این است که محقق دخالتی در موقعیت، وضعیت و نقش متغیرها ندارد و آن ها را دستکاری یا کنترل نمی کند. صرفا به توصیف آنچه موجود است می پردازد. (حافظ نیا، پیشین: ۶۱).

**تحقیق تحلیلی:** مطالعه مبتنی بر بکارگیری ابزار منطقی و رهیافت تحلیلی را «روی آورد تحلیلی» می خوانیم و آن را در برابر بررسی های تجربی، پسینی، تاریخی و.... قرار می دهیم (قراملکی، ۱۳۸۷: ۲۵۱).

## فراگرد انجام تحقیق

چنانچه اشاره شده که موضوع این تحقیق مدیریت توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد اسلامی می باشد. در این تحقیق ابتدا منبع شناسی صورت گرفته است سپس منابع مورد استفاد در این تحقیق اولویت بندی شده است. منابع در این تحقیق استفاده شده که اکثر قریب به اتفاق دسته اول می باشد و در جای که از منبع دوم استفاده شده است اشاره شده است. نوع نگارش این تحقیق تحقیق کتابخانه ای است و از لحاظ هدف جزو تحقیقات بنیادی می باشد. روش تحقیق نگارنده از میان انواع روش تحقیق، توصیفی تحلیلی است.

## روش تجزیه و تحلیل

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده ها، از روش استنباطی اجتهادی استفاده شده. در این روش برای دستیابی به نظر مستند در مورد یک مساله سند شناسی دلالت شناسی صورت می گیرد. و هر یک از ابعاد و مؤلفه های توانمندسازی از متون اصلی استخراج شده و تأثیر هر یک بر افزایش توانمندی مورد بررسی قرار گرفته است

## نتایج و یافته های تحقیق

بیگمان توانمندسازی یکی از مفاهیمی است که در سازمان ها جهت رشد، ترقی و به فعلیت رساندن توانایی های بالقوه منابع انسانی برای نیل به اهداف سازمانی و بهره مندی از استعدادهای آن ها مطرح است. وجود تغییرات سریع، پیشرفت در زمینه های تکنولوژی و فناوری و رقابت های آشکار و پنهان در جهان کنونی، اهمیت و ضرورت توانمندسازی و خلاقیت منابع انسانی را بیشتر از قبل نمایان ساخته است، زیرا در این جهان متلاطم و رقابتی اگر به توانمندسازی و خلاقیت منابع انسانی اهمیت ویژه داده نشود و سازمان ها فاقد منابع انسانی توانمند و خلاق باشند دیگر سازمان مطبوع نمی توانند پا به پای دیگر سازمان ها قدم بردارند و از رقابت جهانی بازمی مانند و به اجبار می بایست صحنه رقابت را ترک کند. اگرچه در



مبانی نظری این تحقیق سخن از نظریات توانمند سازی منابع انسانی مطابق توسعه نظریات، مکاتب و تئوری عمومی مدیریت از مدیریت علمی، کلاسیک و نئو کلاسیک گرفته تا مکاتب پیشرفت اقتضایی و رفتاری و نظریات علمی جدید در عرصه دانش مدیریت، به رفتار دوستانه مدیران با کارکنان «روابط انسانی» توجه و حساسیت به نیازهای کارکنان و آموزش حساسیت نسبت به انگیزه‌های منابع انسانی در سازمان‌ها، در گیر منابع انسانی درسیاست گذاری و انور اداری و اجرای سازمان در قالب استفاده از ظرفیت‌های نیروی انسانی برای کاستن از مشکلات سازمانی، یا ایجاد حلقه‌های کیفیت، تیم سازی و استفاده از رویکرد تصمیم گیری تیمی در سازمان و بالاخره چابک سازی سازمانی با استفاده از کاربست برون سپاری، مورد توجه اندیشمندان دانش بوده است. در یک دسته بندی کلان تئوری‌ها و نظریات توانمندی سازی منابع انسانی، صاحب نظران مدیریت و سازمان معاصر، سه نگاه متفاوت را برای مطالعه و فهم توانمند سازی منابع انسانی به کار گرفته و پیشنهاد می‌کنند.

#### ۱- توانمند سازی منابع انسانی با استفاده از رویکرد ساختاری

##### اجتماعی

۲- توانمند سازی منابع انسانی با استفاده از رویکرد روان شناختی

۳- توانمند سازی منابع انسانی با استفاده از رویکرد انتقادی و نیز

رویکرد های دیگر مانند رویکر ترکیبی و معنویت گرا مطرح شده

است. به منظور نقد و بررسی رویکردها مذکور که هدف اصلی

تحقیق حاضر است، به هریک از رویکردها مروری مختصر خواهیم

داشت.

توانمند سازی منابع انسانی با استفاده از رویکرد ساختاری اجتماعی، همان گونه که در گذشته نیز مطرح شد این رویکرد از ارزش‌های دموکراسی الهام گرفته توانمند سازی با اعتقاد به حکومت دموکراتیک مرتبط است به گونه ای که قدرت در افراد همه سطوح یک نظام توزیع شده باقی میماند این رویکرد اگرچه مشارکت اکثریت را تسهیل کرده و ارتقاء می‌بخشد. از منظر این دیدگاه، توانمندسازی فرایندی است که از طریق آن، یک رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت و اعطای

اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیم های لازم دارد ( شیرین، ۱۳۹۶: ۶) مدل شناخته شده ساختاری اجتماعی توانمند سازی به وسیله باون و لاولر (۱۹۹۵) ارائه شده است. از نظر آن‌ها، توانمند سازی کارمند عبارت است از کارکرد فعالیت‌های سازمانی که قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش را در سراسر سازمان توزیع کرده است. البته چون این چهار عنصر وابستگی درونی دارند، برای دستیابی به نتایج مثبت، باید با هم تغییر یابند. به بیان دیگر، اگر یک سازمان اطلاعات حساس را با کارکنان به اشتراک بگذارد، اما برای به اشتراک گذاردن قدرت، آموزش حین کار یا پاداش موفق نشود، ریشه گرفتن توانمندسازی شکست خواهد خورد. (شیرین، پیشین: ۷) به هر حال، نظریه پردازان توانمند سازی دریافته اند این رویکرد محدودیت هایی دارد؛ برای این که نمی‌تواند ماهیت و طبیعت توانمندسازی را به عنوان چیزی که به وسیله کارکنان تجربه شده، نشان دهد. در بعضی موقعیت‌ها، قدرت، دانش، اطلاعات و پاداش با کارکنان به اشتراک گذاشته شده است؛ ولی هنوز آن‌ها احساس قدرت نمی‌کنند. در برخی موقعیت‌ها، افراد بدون همه ویژگی های عینی یک محیط کار توانمند هستند، اما هنوز احساس می‌کنند که توانمندند و قدرتمندانه عمل می‌کنند. این مسائل سبب گردید رویکرد روانشناختی به توانمندسازی ظهور کند.

رویکرد روانشناختی: در این رویکرد، توانمندسازی ریشه در عوامل روانی و تمایلات انگیزشی افراد دارد. می‌توان گفت توانمندسازی روانشناختی به یک مجموعه از شرایط روان شناختی موردنیاز افراد برای احساس کنترل سرنوشت خودشان اشاره دارد. (توماس و ولتهوس: ۱۹۹۰) از طریق تعریف توانمندسازی به عنوان انگیزش درونی شغل، نخستین چارچوب مفهومی روانشناختی را مشتمل بر چهار بُعد، معناداری<sup>۱</sup>، صلاحیت<sup>۲</sup>، خودتعیین کنندگی<sup>۳</sup> و اثرگذاری<sup>۴</sup> ساختند.

### ۱ . Meaningful

### ۲ . Competency

### ۳ . Self-determination

### ۴ . Impact



«معناداری» پیوند میان نیازهای نقش کاری فرد و باورها، ارزشها و رفتارهای او را در بردارد «صلاحیت» به خودکارآمدی اشاره دارد که ویژه کار فرد است؛ باور به این که شخص، قابلیت‌های لازم را برای انجام ماهرانه فعالیت های کاری اش دارد «خودتعیین کنندگی» یک حس انتخاب در ابتکار عمل و تنظیم کنش‌های شخصی است احساس خودتعیین کنندگی یا خودمختاری در شروع و استمرار فرآیندها و رفتار کار برای نمونه، تصمیمگیری درباره روشهای کار، رقابت و تلاش را منعکس می‌کند و سرانجام، «اثرگذاری» درجه ای است که فرد می‌تواند بر خروجی های راهبردی، اداری یا اجرایی در کار تأثیرگذار این چهار بعد شناختی با همدیگر، جهت گیری فعال فرد برای ایفای نقش کاری اش را منعکس می‌کنند. با به کارگیری مدل توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) به عنوان یک کارکرد نظری، یک شاخص چهار بعدی را برای سنجش این چهار بعد توسعه داد. برخلاف رویکرد ساختاری اجتماعی که راههای چندگانه شامل اندازه تفویض اختیار، مشارکت و بی تمرکزی را برای سنجش توانمندسازی دارد، در رویکرد روانشناختی، این تنها مقیاس چیره در پژوهش‌های تجربی است. در نتیجه، پژوهش تجربی در این دوره، مبتنی بر رویکرد روانشناختی رشد کرده است. با توجه به شواهد تجربی در محیط‌های گسترده، میتوان نتیجه گرفت که رویکرد روانشناختی جهانشمول ایجاد شده است و دانش توانمندسازی در سطح تجزیه و تحلیل تیمی را توسعه داده است. بیشتر شواهد تجربی مربوط به پیش‌آیندها و پس‌آیندهای عملکرد توانمندسازی روانشناختی، در بخش زیر مشخص شده است.

در این رویکرد نیز از دو جهت توجه لازم است به توانمندی سازی منابع انسانی نشده است نخست از جهت فرصت‌ها و زمینه‌های توانمندسازی روان شناختی نشده است زمینه‌های گوناگون و متفاوت در رابطه با توانمندسازی قابل بررسی است. چند ویژگی از طرح سازمان، شامل حیطه کنترل گسترده غنی سازی شغل و فرهنگ جو سازمانی حمایتی با سطوح بالای توانمندی کارکنان مرتبط شناخته شده است. سایر پژوهش‌ها نشان داده که روابط کیفی بالا، شامل رابطه رهبر پیرو، حمایت همکاران و روابط مشتری، حمایت سیاسی اجتماعی از شخص رئیس، همکاران و مرئوسان بیشتر در تسهیل توانمندسازی مهم هستند. در سایر

پژوهش‌ها، نقش خاص کارکنان به عنوان توانمندشونده در فرایند توانمندسازی بررسی شده است؛ از جمله: ۱. دسترسی داشتن به اطلاعات درباره رسالت و عملکرد سازمان، ۲. پاداش بر مبنای عملکرد فرد؛ ۳. شفافیت نقش دریافتند که رهبر تحول‌گرا از طریق مسیر هویت اجتماعی توانمندسازی کارکنان را ارتقاء می‌دهند. ساختاری اجتماعی به عنوان سازوکار تواناسازی هست که می‌توانند تجربه فردی توانمندسازی را تسهیل کنند؛ برای نمونه، ممکن است در سیستم برای کارکنان دسترسی به اطلاعات مهم فراهم گردد که یکی از مؤلفه‌های مهم توانمندسازی کارکنان و منابع انسانی است. در عین حال این کمکی چندانی به توانمندسازی نمی‌کند؛ مگر این که آنها تشخیص دهند که به اطلاعاتی با اهمیت دسترسی دارند و بدانند چگونه آن اطلاعات را به کار بگیرند. بنابراین، دو رویکرد با هم مرتبط می‌شوند؛ اما نقطه نظرانی متفاوت به معنای توانمندسازی دارند.

دوم از جهت نتایج و پیامدهای توانمندسازی منابع انسانی. در توانمندسازی روان‌شناختی وقتی کارکنان احساس می‌کنند توانمندند، آنها نگرش‌هایی مثبت در مورد اصطلاحات کار، رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارند. کارکنان توانمند شکایت‌های کمتری از شغلشان گزارش می‌کنند اما توانمندسازی فقط بر نگرش تأثیر ندارد؛ بلکه بیشتر بر عملکرد، به ویژه بیشتر بر اثربخشی مدیریتی و رفتار نوآورانه عملکرد واحد کار تأثیر دارد. دریافت سرپرستانی از سطوح بالای توانمندسازی حکایت از این دارد که این پدیده در مرئوسان شان بیشتر در حالت نوآر بودن، مؤثر بودن در واحد و معنویت‌گرایی دیده اند تیم‌های مجازی وقتی توانمند میشوند، بیشتر اجرا می‌کنند. هنوز در ادبیات توانمندسازی روان‌شناختی، مسأله قدرت در توانمندسازی باقی مانده است. برای همین است که رویکرد انتقادی به جمع رویکردها اضافه می‌شود.

رویکرد انتقادی نظریه پردازان پست مدرن و انتقادی توانمندسازی، ادعا می‌کنند که بدون توجه به ساختارهای قدرت رسمی و بازنمایی آن، مداخلات توانمندسازی، در واقع ناتوان سازی است به خاطر این که قدرت واقعی هنوز در بالای سازمان باقی است. این نظریه پردازان بحث می‌کنند احساس این که فرد توانمند شده، با این که توانمند است، یکی نیست؛ همچنین، این نظریه پردازان





تشخیص می‌دهند چگونه گاهی مداخله‌های توانمندسازی از طریق ابزارهای ناشفاف، کنترلی بیشتر بر کارکنان اعمال می‌کند. برای نمونه، به عنوان یک مداخله، برای توانمندسازی کارکنان، آن‌ها را درون تیم‌های کاری قرارداده می‌شوند. در این فرایند و در نتیجه فشارهای گسترده همکاران بر کارکنان، احساس کنترل بیشتر عدم توانمندسازی در تیم را برجای گذاشته است؛ مگر این که قدرت برای کارکنان از طریق مالکیت و کنترل واقعی در شرکت از طریق مداخلات دموکراسی صنعتی، مانند شوراهای و تعاونی‌های کارگری تضمین شود؛ در آن صورت، نظریه پردازان انتقادی میزانی که مداخله‌های توانمندسازی می‌تواند توانمندساز باشند را درخواست می‌کنند. این مسئله خود حکایت از نا تمام بودن نظریه انتقادی توانمندسازی منابع انسانی دارد؛ برای همین و به منظور آشتی و پایان دادن به دعوی میان جریان فکری نظریه پردازان توانمندسازی و نظریه پردازان انتقادی، نظریه همکاری قدرت ماری پارکرفالت<sup>۱</sup> و نظریه چرخه‌های قدرت کلاگ<sup>۲</sup> برای ایجاد پلی روی شکاف میان رویکردهای ناهمخوان در ادبیات توانمندسازی مطرح کردند. آنها توصیف کردند که چگونه تفکر درباره قدرت با نام مفهوم «قدرت بخشیدن» به جای مفهوم «اعمال قدرت بر»، قدرت در نظریه توانمندسازی را آشکار می‌کند. ضمن اینکه زمینه ساز ظهور نظریات دیگر در عرصه توانمندسازی نیروی انسانی نیز می‌گردد از جمله این نظریات می‌توان به رویکرد ترکیبی و رویکرد معنویت‌گرا اشاره نمود.

بر مبنای رویکرد ترکیبی توانمندی سازی نیروی انسانی، توانمندسازی موضوعی چندوجهی است و نمی‌توان فقط بر پایه یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. توجه به ابعاد ساختاری، انگیزشی یا عوامل درونی، به تنهایی ما را به مقصود نمی‌رساند؛ از همین رو؛ توانمندسازی را به عنوان پدیده‌ای می‌دانند که دارای ابعادی گوناگون است.

---

۱ . Mary Parker Follett

۲ . Clegg

بر اساس رویکرد معنویت‌گرا برای توانمندسازی افراد باید نگاهی به عوامل غیرمادی داشته باشیم. اندیشمندان معناگرا مباحثی مانند شعور خلاق، یوگا و هوش معنوی را برای توانمندسازی معرفی کرده‌اند و صاحب نظران بومی، موضوع‌هایی مانند سیر و سلوک عرفانی، تزکیه نفس و تقوی را به عنوان عوامل توانمندساز مورد تأکید قرار دادند (مهرابی و دیگران، ۱۳۹۰: ۵-۳۰).

اندیشمندان معنویت‌گرا با نقد یافته‌های رویکردهای توانمندسازی ساختاری اجتماعی و روانشناختی دریافته‌های رویکردهای فوق را مانند ابزارهای قدرت، شامل حمایت سیاسی اجتماعی، دسترسی به اطلاعات و دسترسی به منابع که با توانمندسازی روانشناختی مدیران میانی مرتبط می‌دانستند. و نیز سایر پژوهش‌ها، که رابطه مثبت را میان ابزارهای قدرت و توانمندسازی روانشناختی حتی در پژوهش‌های طولی مکرر یاد آوری کرده‌اند. هم چنین دیدگاه که کارکنان در واحدهای با جو سازمانی هم کارانه مشارکت بیشتر در کار، قلمرو کنترل گسترده تر و پرداخت بر مبنای عملکرد، سطوح بالاتری از توانمندسازی روانشناختی را گزارش می‌کنند. در سطح تیمی، یافته‌ها نشان می‌دهد رهبرانی که تیم را به در نظر گرفتن اهداف خودشان و خود مدیریتی وظایفشان تشویق می‌کنند، در نقش یک مربی، اطلاعات لازم را داده و امور را به تیم نشان می‌دهند، ساختارها، سیاست‌ها و فعالیت‌هایی برای پشتیبانی توانمندسازی تیم ایجاد می‌کنند، و وابسته به توانمندسازی روانشناختی تیم هستند. ضروری دانسته‌اند اما به هیچ وجه کافی نمی‌دانند. دانشمندان معنویت‌گرا توانمندسازی منابع انسانی را تنها در گرو فعالیت‌ها، انجام فرایندهای کاری و دریافت مشوق‌های مالی و مادی نمی‌دانند. مضاف بر اینکه مشکل اساسی پژوهش‌های توانمندسازی در این رویکردها این جهت می‌دانند که تجزیه و تحلیل یا در سطح فرد یا در سطح تیم اجرا شده است و پیوند دو سطح فردی و تیمی مورد توجه نبوده است. اگرچه در برخی موارد توانمندسازی ساختاری اجتماعی را با نام جو توانمندسازی واحد سازمانی، مفهوم سازی کردند. سپس آنها جو توانمندسازی با نام ادراک مشترک اعضای واحد سازمانی از به اشتراک گذاری اطلاعات، مشخص کردن مرزها و پاسخگویی تیم، اندازه‌گیری شده است را با عملکرد واحد کار به



اندازه احساسات توانمندسازی روانشناختی ارتقاء یافته در سطح تجزیه و تحلیل فردی، پیوند دادند؛ لکن این اندازه برای تحقق توانمندسازی مورد انتظار کفایت نمی‌کند؛ زیرا در این رویکردها به طور مشخص از فرهنگ سازمانی، مالکیت معنوی، برخورداری از محیط سالم و مناسب برای فعالیت‌های خلاقانه و نوآورانه، رابطه تعاملی همسویی سرمایه‌گذار با مخترع و... حرفی به میان نیامده و در ارتباط آنها صحبت نشده است. نکته مهم تر در فرایند توانمندسازی در مباحث مدیریت، توانمندسازی منابع انسانی است که با استفاده از نظریات موجود نزدیک ترین و مؤثرترین نظریه و رویکرد را در ارتباط با اهداف و مأموریت‌ها که دارند برگزیده در صدد اجرای بهینه آن باشد امری که امروزه ضرورت و اهمیت مضاعف یافته و باعث خلق و ایجاد ارزش افزوده در سازمان می‌شود. طبعی است که مدیریت درست فرایند توانمندسازی نیروی انسانی منجر به بهره‌وری سازمان شده اهداف سازمان را با کمترین هزینه در کوتاه‌مدت ممکن در دسترس قرار می‌دهد. با این وجود توانمندسازی منابع انسانی همواره بدون مشکل هم نبوده مشکلات و چالش‌های را بعضاً داشته است که البته پرداختن با آنه مجال بیشتر را می‌طلبد؛ لکن در این تحقیق اشاره‌ای به بخش اندک از چالش توانمندسازی و نیز مزای و پیامدهای مثبت توانمندسازی به عنوان رهکارها برون رفت از چالش‌های موجود مد نظر است.

دانشمندان مدیریت، موانع سه‌گانه محیطی، ساختاری و محتوایی را شاخص‌ترین و مؤثرترین چالش‌های مدیریت در اجرا و تحقق فرایند توانمندسازی منابع انسانی ذکر کرده است. هرکدام از این موارد از اجزا و ابعاد و مختلفی تشکیل شده است ه می‌توان برای ارزیابی سازمان از این اجزا و عناصر استفاده نمود که مشکلات موجود برای توانمندی سازی افراد و کارکنان سازمان از اثر ناکارآمدی کدام یک از ابعاد سه‌گانه فوق منبعث شده است؟

### چالش‌ها ساختاری

منظور از چالش‌های ساختاری، همه‌ای عوامل، عناصر و شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان است که با نظم و ترتیب خاص به هم پیوسته چارچوب فیزیکی

سازمان را به وجود می‌آورد؛ بنا براین تمام منابع سازمان اعم از اطلاعاتی و مادی منهای انسان، زمانی که با نظم و ترتیب خاص و از قبل تعریف شده در بده سازمان جاری شوند، اجزا و شاخه‌های ساختاری سازمان محسوب می‌شود و در حقیقت اجزا غیر زنده سازمان می‌باشند مانند ماشی آلات، ساختمان‌ها، فضاهای سبز، قوانین و مقررات سازمانی، سیستم حقوق و دستمزد و پاداش، تجهیزات امکانات، ویژگی ساختار سازمانی مانند پیچیدگی، رسمیت، تمرکز، سلسله مراتبی سازمانی، ارتباطات سازمانی، کنترل و نظارت شفاف، اهداف سازمان، رشد ارتقاء سیستم پاداش و توزیع قدرت.

### چالش‌های محیطی

موانع و چالش‌های محیطی به تمام عوامل و شرایط مرتبیط و بیرون از سازمان که بر سازمان تأثیر گذارند اطلاق می‌شود این عوامل از آن جهت دارای اهمیت است که عوامل بیرونی تأثیر گذار بر اوضاع داخلی که روش و سیستم‌های اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. از طرف بقا رشد هر سازمان به شرایط محیطی آن بستگی دارد. این وابستگی به گونه است که هر نوع تغییرات، تکنولوژیکی، رقبا، محیط، فضاها امن درون سازمانی، محیط خانوادگی کاکنان، پویایی محیط سازمان، ثبات و استایی، رابطه بین محیط و سازمان، بهره وری، مفید بودن کارکنان، یا نامرئی شده آنان. از مهم ترین موانع و چالش‌های محیطی توانمند سازی نیروی انسانی در سازمان شمرده می‌شود.

### چالش‌های رفتاری

منظور از چالش‌های رفتاری شاخه محتوای و روابط انسانی سازمان می‌باشد که مهم ترین سازمان و در حقیقت قبل تپنده‌ای سازمان است می‌باشد. که البته با شیوه‌ها و فرم‌های ارتباطی خاص اعم از رسمی و غیر رسمی و الگوی‌های شناخته شده؛ به هم پیوسته و محتوای اصلی را در سازمان به وجود می‌آورند و در حقیقت از عناصر و عوامل زنده‌ای سازمان و مسلط بر سازمان شمرده می‌شود بر خلاف عوامل ساختاری و محتوای داخل سازمان بده محاط به محیط می‌باشد. فرهنگ سازمانی، جایگاه و اهمیت نقش گروه، سبک مدیریت، سیستم انگیزش‌ریال مشارکت واحدهای کاری، جو مشارکت، اثر بخشی دوره‌های آموزشی، گروه‌های



غیر رسمی، ویژگی‌های شخصی افراد، تفویض اختیار متناسب با مسئولیت، دسترسی به اطلاعات مرتبط با شغل، سیستم ارزشیابی عملکرد تیم‌های کاری در سازمان از جمله موانع و چالش‌های رفتاری در فرایند توانمندسازی نیروی انسانی است. (قوشچی، ۱۳۸۰: ۱۱۹) برخب نویسندگان بر این باورند که انجام توانمندسازی بسیار دشوار است. خیلی از مدیران و کارکنان از پذیرش توانمندسازی ناخوشنودند. که البته این امر بیشتر به نگرش‌های شخصی مدیران باز می‌گردد. عمده مشکل توانمندسازی که از طرف مدیران و سرپرستان ایجاد می‌شود به دلیل فقدان امنیت شغلی، نگرش مدیران د رمودر زیر دستان و نیاز به کنترل شدید می‌باشد. (اورعی، ۱۳۸۱: ۲۱)؛ بنا براین یکی از مهم ترین موانع عمده ترین چالش‌های توانمندسازی که جا دارد آن را به طور مستقل و جدا گانه از ابعاد قبلی مورد بررسی قرار داد نوع نگرش مدیران نسبت به کارکنان عادی سازمان و زیر دستان است.

### راهکارها

در این تحقیق مزایای توانمندسازی به عنوان راهکار مقابله با چالش‌های توانمندسازی استفاده شده است. مزایای توانمندسازی با به عبارت بهتر راهکارها مقابله با چالش توانمندسازی را می توان به شرح زیر بیان کرد : ۱ افزایش رضایتمندی کارکنان، مشتریان و ارباب رجوع، ۲ کارکنان احساس مثبتی نسبت به شغل و خودشان می کنند، ۳ کارکنان احساس نمی کنند که خون آنان به وسیله سازمان مکیده می شود لذا از تمام توان و شایستگیهای خود برای ارتقا عملکردشان استفاده می کنند؛ ۴ باعث افزایش احساس تعهد و تعلق در کارکنان می شود، ۵ تحقق اهداف سازمان آسان تر می گردد، ۶ باعث افزایش احساس مالکیت کارکنان نسبت به شغلشان می شود، ۷ کاهش ضایعات، هزینه ها و کالاهای مرجوعی شده در نتیجه موجب افزایش سوددهی می گردد، ۸ کاهش نظارت مستقیم بر عملکرد کارکنان، ۹ کاهش بروز استرس حوادث، سوانح در محیط کار، ۱۰ بهبود شرایط ایمنی در محیط کار، ۱۱ تغییر نگرش کارکنان از داشتن به خواستن یعنی همیشه باید به خواستنها فکر کرد، بهبود ارتباطات میان

مدیریت و کارکنان یا روان سازی است که باعث می شود بسیاری از مشکلات روزمره به وسیله ارتباطات حل شده و دیگر نیازی به تشکیل جلسه نباشد. بدیهی است نیاز به برگزاری جلسه وقتی است که قرار است نکات و مسائل بسیار مهم در آن مطرح گردد.

### نتیجه تحقیق

امروزه حضور مسئولانه، فعالانه و شجاعانه در عرصه رقابت و لزوم چند مهارتی شدن کارکنان باعث شده که هم چنان اهمیت توانمند سازی در جوامع امروزی و سازمان‌های مسئول و فعال رو به افزایش است. در حقیقت توانمند سازی در ادبیات دانش مدیریت اساس توسعه‌ای اقتصادی و کسب و کار امروز تلقی می‌گردد. و همراه با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای فناورانه و تقاضای محیط رقابتی در حال پیشرفت همگام است. برای تحقق توانمند سازی نظریات و تئوری‌های متعددی وجود دارد مانند نظریات برگرفته از مکاتب و تئوری عمومی مدیریت از مدیریت علمی، کلاسیک و نئو کلاسیک گرفته تا مکاتب پیشرفت اقتضایی و رفتاری و نظریات علمی جدید، به رفتار دوستانه مدیران با کارکنان « روابط انسانی» توجه و حساسیت به نیازهای کارکنان و آموزش حساسیت نسبت به انگیزه‌های منابع انسانی در سازمان‌ها، درگیر ساختن منابع انسانی در سیاست گذاری و انور اداری و اجرای سازمان در قالب استفاده از ظرفیت‌های نیروی انسانی برای کاستن از مشکلات سازمانی، یا ایجاد حلقه‌های کیفیت، تیم سازی و استفاده از رویکرد تصمیم گیری تیمی در سازمان و بالاخره چابک سازی سازمانی با استفاده از کاربست برون سپاری، مورد توجه اندیشمندان دانش بوده است. در یک دسته بندی کلان تئوری‌ها و نظریات توانمندی سازی منابع انسانی، صاحب نظران مدیریت و سازمان معاصر، سه نگاه متفاوت را برای مطالعه و فهم توانمند سازی منابع انسانی به کار گرفته و پیشنهاد می‌کنند.

۱- توانمند سازی منابع انسانی با استفاده از رویکرد ساختاری

اجتماعی

۲- توانمند سازی منابع انسانی با استفاده از رویکرد روان شناختی



۳- توانمند سازی منابع انسانی با استفاده از رویکرد انتقادی و نیز رویکرد های دیگر مانند رویکر هر کدام ارزیابی رویکر در فرایند توانمند سازی منابع انسانی با مشکلات همراه بوده نسخه کاملی نمی تواند باشد؛ از همین رو مکاتب و رویکردهای دیگری مانند رویکرد ترکیبی معنویت گرا به وجود آمد.

تحقیق حاضر براین نتیجه اسرار دارد که علاوه بر وجود نظریات موجود و رویکردهای مطرح در ارتباط با توانمند سازی منابع انسانی از یک طرف و کامل و بی نقص نبودن نظریات و رویکردهای موجود از طرف دیگر مدیر و مسئول سازمان باید بتواند فرایند توانمند سازی منابع انسانی که یک ضرورت مسلم سازمان امروزی است را مدیریت کند. و به صورت اقتضایی با توجه به موانع و چالش موجود و نیز راهکارها و امتیازات مطرح شده بهینه و به صرفه ترین رویکرد دیدگاه برای توانمند سازی نیروی انسانی خویش در سازمان به کار گرفته و اهداف و مأموریت های خویش را دنبال کند.

### پیشنهادهای تحقیق

مدیران برای توانمند ساختن کارکنان خویش مضاف بر ایجاد محیط کاری رقابیتی به صورت مثبت، جذاب و با نشاط و شغف از طریق روشن بودن ورو واضح ساختن اهداف، مقاصد و مأموریت سازمان با برگزاری گردهمای های دوره‌ای احساس توانایی را در میان کارکنان افزایش دهند. هم چنین مدیریت توانمند می‌تواند با شاد نگه داشتن جو سازمانی و سرمایه گذاری روز برخی اصول مانند اهداف و مقاصد روشن داشتن، خود مدیریتی، خود کنترلی، دادن امتیاز و بازخورد دقیق و خالی از ابهام که باعث هیجان می‌شود به توانمند شدن کارکنان کمک فراوان می‌کند.

## منابع

- ۱- احمدی، پرویز، و همکاران، (۱۳۸۹) مدیریت توانمندسازی کارکنان، (رویکردها، الگوها، راهبردها، برنامه ها و ارزیابی)، تهران، ناشر انتشارات پژوهش های فرهنگی.
- ۲- آرامستراک، مایکل (۱۹۹۳) مدیریت عملکرد: راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی، ترجمه سعید صفری (۱۳۸۵) تهران، ناشر، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- ۳- آریانپور، کاشانی، منوچهر، دلگشایی، بهرام، فرهنگ جامع پیشرو آریانپور (۱۳۸۵) ج ۴، تهران، شرکت نشر الکترونیکی و اطلاع رسانی جهان رایانه.
- ۴- اثرعی یزدانی، بدرالدین، و همکاران (۱۳۹۶) (بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمند سازی کارکنان و معرفی راهکارهای بهبود آن)، فصلنامه توسعه، سال ۷ شماره ۲۴.
- ۵- جوزف، پوکوپنکو (۱۳۷۹) مدیریت بهره وری، ترجمه محمد رضا ابراهیمی مهر، تهران، ناشر مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، چ ۲.
- ۶- حافظ نیا، محمد رضا (۱۳۸۳) مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، (سمت)
- ۷- حسینیان، محمد جعفر (۱۳۸۳) روش پژوهش، قم مؤسسه فرهنگی فجر ولایت.
- ۸- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸) روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی، تهران، ناشر، انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
- ۹- دفت، ریچارد ال (۱۳۸۷) عصر جدید مدیریت، مترجمان، طاهره فیضی، محمدعلی سرلک، تهران انتشارات گستر.
- ۱۰- دهخدا، علی اکبر (۱۳۷۷) فرهنگ دهخدا، ج ۲۰، تهران، ناشر، انتشارات سیروس.
- رضائیان، علی (۱۳۷۹) مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت.
- ۱۱- زارعی متین، حسن (۱۳۸۶) مدیریت منابع انسانی، قم، مؤسسه بوستان کتاب (مرکز چاپ و نشر دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم) چاپ دوم.
- ۱۲- سعادت اسفندیار (۱۳۸۶) مدیریت منابع انسانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، چاپ سیزدهم.
- ۱۳- سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۷) مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ چهارم.





- ۱۴- سینگر، مارک (۱۳۸۷) مدیریت منابع انسانی، ترجمه فریده آل آقا، تهران، انتشارات بی‌جا، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۵- شیرین، علی (۱۳۹۶) طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی کارآفرین در شرکت‌های دانش‌بنیان، رساله دکتری، تهران، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۱۶- صادقی، قاسم (۱۳۹۲) روش‌های عمومی مطالعه و پژوهش، تهران، ناشر، انتشارات ویرایش.
- ۱۷- عبداللهی، بیژن (۱۳۸۶) توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی برای مدیریت منابع انسانی، تهران، ناشر، انتشارات ویرایش.
- ۱۸- علی ذوعلم (۱۳۸۴) (تأملی در مفهوم چالش؛ واژه چالش در ادبیات اجتماعی فرهنگی ایران)، ماهنامه زمانه، س ۴، ش ۳۶.
- ۱۹- علی شیرین، و همکاران (۱۳۹۶) (مدل ساختاری فرایند توانمندسازی منابع انسانی)، مجله فرایند مدیریت توسعه، دوره ۳۰ شماره ۳.
- ۲۰- قاسمی، امین (۱۴۰۰) تفاوت دقیق مفهوم راهکار تاکتیک و استراتژی چیست؟
- ۲۱- قراملکی، احد فرامرز (۱۳۸۷) درآمدی بر اخلاق حرفه‌ای، تهران، ناشر، انتشارات سرآمد.
- ۲۲- قوشچی، جعفر (۱۳۸۰) (راههای توانا سازی کارکنان)، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۹.
- ۲۳- کرد رستمی، مجید، اشکنانی، ابراهیم (۱۳۸۸) فنون مدیریت نوین، تهران، سازمان تبلیغات اسلامی، شرکت چاپ و نشر بین‌الملل، چاپ اول.
- ۲۴- کرمی، رضاعلی (۱۳۸۸) روش‌های مطالعه و تحقیق، تهران، ناشر، انتشارات قلمگاه.
- ۲۵- محدثی، جواد (۱۳۸۰) روش‌ها، تهران، ناشر، انتشارات، معروف، چاپ نهم.
- ۲۶- مهربابی، امیر حمزه (۱۳۹۳) توانمندسازی منابع انسانی در نظام ارزشی اسلام، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه (و بنیاد پژوهش‌های اسلامی آستان قدس رضوی) چاپ اول.
- ۲۷- مهربابی، امیر حمزه؛ خنیفر، حسین؛ امیری، علینقی؛ زارعی متین، حسن و جندقی، غلامرضا (۱۳۹۰) (معرفی روش شناسی نظریه داده بنیاد برای تحقیقات اسلامی؛ ارائه یک نمونه). نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، س ۲۳، ش ۹.



- ۲۸- میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۶) مدیریت منابع انسانی و روابط کار، نگرش راهبردی (استراتژیک)، تهران، ناشر، انتشارات نشر میر، چاپ هفدهم.
- ۲۹- میرکمالی سید محمد، شهبازی، بهزاد، الهیاری، رحمت‌الله (۱۳۸۹) (توانمندسازی کارکنان) (تعارف، الزامات و مدل‌ها) فصلنامه منابع انسانی ناجا.
- ۳۰- هفده تن، سیدحسین (۱۳۸۶) ارتقا بهره‌وری نیروی کار، تهران، ناشر، انتشارات مؤسسه کار و تأمین اجتماعی.

