

الله أكبر
الحمد لله
الكرين

دانشکده علوم انسانی

گروه مدیریت دولتی

عنوان پایان نامه

بررسی تاثیر توانمندسازی نیروی انسانی در تحول بنیاد تعاون ارتش جمهوری اسلامی

ایران

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته مدیریت دولتی

مؤلف:

محمد دشتی

استاد راهنما:

دکتر مجید ضماهنی

استاد مشاور:

دکتر مجتبی رفیعی

این نوشتار را تقدیم می‌کنم به عزیزانی که تمام وجود و هستی‌ام از آنهاست و
هرآنچه می‌دانم مدیون ایشان.

تقدیم به:

پدرم که شرافتمندانه زیستن و استقامت را.

مادرم که ایثار و عشق را .

همسرم که شکیبایی و حمایت بی دریغ را .

یگانه فرزندم که مهربانی و آموختن با سکوت کودکانه.

کلیه عزیزانی که با تحمل رنج و زحمت فراوان مشوقان من در آموختن بودند.

تقدیر و تشکر:

بدین وسیله از کلیه کسانی که مددکار این جانب بوده‌اند، سپاسگزاری کرده و بهترین

درودهایم را نثارشان می‌کنم. به خصوص جناب آقای دکتر مجید ضماهنی (استاد راهنما)

و برادر عزیزم دکتر مجتبی رفیعی (استاد مشاور) و مدیران و کارکنان خدوم بنیاد تعاون آجا

که با همراهی خود، امکان انجام این تحقیق را فراهم آوردند.

چکیده:

ض

Error! Bookmark not defined.

فصل اول: کلیات تحقیق

مقدمه:

ع

۱-۱- بیان مسئله :

غ

۱-۲- سابقه و ضرورت انجام تحقیق:

ق

۱-۳- فرضیات تحقیق

ق

۱-۴- اهداف تحقیق:

ق

۱-۵- کاربردهای تحقیق :

ک

۱-۶- قلمرو تحقیق

ک

۱-۶-۱- قلمرو موضوعی تحقیق:

ک

۱-۶-۲- قلمرو مکانی تحقیق :

ک

۱-۶-۳- قلمرو زمانی تحقیق:

ک

۱-۷- روش انجام تحقیق:

ل

۱-۸- روش و ابزار گردآوری اطلاعات

ل

۱-۹- جامعه آماری و تعداد نمونه

ل

۱-۱۰- روش نمونه گیری

م

۱-۱۱- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

م

۱-۱۲- تعاریف نظری و عملیاتی واژگان

م

۱-۱۲-۱- تعاریف نظری

ن

۱-۱۲-۲- تعاریف عملیاتی :

ه

فصل دوم: ادبیات تحقیق

و

مقدمه:

و

۲-۱-۱- نیروی انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی ::

و

۲-۱-۲- تاریخچه توانمند سازی:

ی

۲-۱-۳- مفهوم و فرایند توان افزایشی:

أ

۲-۱-۳-۱- مدل توانمند سازی نیکسون:

ت

| | |
|---|---------------------------------------------------------------------------------|
| ت | ۲-۳-۱-۲-مدل توانمند سازی کاتیو: |
| ث | ۲-۲-۱-مدل توانمند سازی کوک ۱۹۹۴ : |
| ث | ۲-۳-۱-۲-مدل توانمند سازی کوک: |
| ث | ۲-۳-۱-۲-مدل توانمند سازی فاکس |
| ج | ۲-۲-۲-مدل توانمند سازی فاکس |
| ح | ۲-۳-۱-۲-مدل بلانچارد |
| ح | ۲-۱-۲-۴-شرایط لازم در سازمان برای توانمندی : |
| خ | ۲-۱-۲-۵-عناصر اصلی توانمند سازی: |
| د | جدول شماره ۲-۱-۱-۱-مهمترین عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان (تنظیم از پژوهشگر) |
| ذ | ۲-۱-۲-۶-روشهای توانمند سازی کارکنان: |
| ذ | ۲-۱-۲-۶-۱-توانمند سازی و آموزش: |
| ر | ۲-۱-۲-۶-۱-۱-ساختار سه مرحله ای آموزش: |
| ز | ۲-۱-۲-۶-۱-۲-صلاحیتهای آموزشی: |
| ز | ۲-۱-۲-۶-۲-توانمند سازی و مشارکت |
| س | ۲-۱-۲-۶-۳-توانمند سازی گروهها و کیفیت: |
| ش | ۲-۱-۲-۷-سطوح توانمند سازی: |
| ش | ۲-۱-۲-۷-۱-برنامه‌های توانمندسازی سطح پایین: |
| ش | ۲-۱-۲-۷-۲-برنامه‌های توانمندسازی سطح متوسط : |
| ش | ۲-۱-۲-۷-۳-برنامه‌های توانمندسازی سطح بالا: |
| ص | ۲-۱-۲-۸-رویکردهای توانمند سازی: |
| ص | ۲-۱-۲-۸-۱-رویکرد ساختاری:. |
| ض | ۲-۱-۲-۸-۲-رویکرد انگیزشی: |
| ض | ۲-۱-۲-۸-۳-رویکرد روانشناختی |
| ط | جدول شماره ۲-۱-۲-۲-تفاوتهای توانمند سازی از دو دیدگاه انگیزشی و روانشناختی |
| ظ | ۲-۱-۲-۹-چالشهای موجود در توانمند سازی کارکنان: |
| ظ | ۲-۱-۲-۹-۱-چالشهای مدیریتی : |
| ظ | ۲-۱-۲-۹-۲-چالشهای پیامدی |
| ظ | ۲-۱-۲-۱۰-موانع توانمند سازی کارکنان |
| غ | جدول شماره ۲-۱-۲-۳-مدل سه بخشی توانمند سازی |
| ف | ۲-۱-۲-۱۱-شاخصهای مورد استفاده در ارتباط با توانمندسازی کارکنان |
| ف | ۲-۱-۲-۱۱-۱-تسهیم اطلاعات: |
| ل | ۲-۱-۲-۱۱-۱-۱-مشارکت اطلاعاتی و اعتماد سازی: |

| | |
|-------|-----------------------------------------------------------------|
| ل ل | ۲-۱-۱۱-۱-۲- مشارکت اطلاعاتی و خود کنترلی |
| م م | ۲-۱-۱۱-۱-۲- اشتباهات به منزله فرصت یادگیری |
| م م | ۲-۱۱-۱-۲- تفویض اختیار : |
| ن ن | ۲-۱۱-۱-۲- مشخص کردن هدفها و نقشها |
| ه ه | ۲-۱۱-۱-۲- تعریف ارزشها و مقررات: |
| ه ه | ۲-۱۱-۱-۲- مقررات و روشهای حامی |
| ه ه | ۲-۱۱-۱-۲- فرایند واگذاری قدرت |
| ی ی | ۲-۱۱-۱-۲- مدیریت مشارکتی: |
| ا ا | ۲-۱۱-۱-۲- آموزش |
| ب ب ب | ۲-۱۱-۱-۲- جایگزین کردن تیم های خود گردان به جای سلسله مراتب ها: |
| ب ب ب | ۲-۱-۲- مقایسه تیمهای خود گردان و گروه های کار سستی |
| ح ح ح | ۲-۱۱-۱-۲- آموزش و مهارت لازم برای توانا سازی تیم: |
| ح ح ح | ۲-۱۱-۱-۲- مهارتهای مورد نیاز برای عضویت در تیم: |
| ح ح ح | ۲-۱۱-۱-۲- مهارتهای مورد نیاز برای رهبری تیم : |
| خ خ خ | ۲-۱۱-۱-۲- نقش مدیران در رهبری تیم : |
| خ خ خ | ۲-۱۱-۱-۲- حمایت و تشویق برای تغییر |
| د د د | ۲-۱۱-۱-۲- تنوع طلبی به عنوان سرمایه تیم |
| ذ ذ ذ | ۲-۱۱-۱-۲- واگذاری کنترل به تیمها: |
| ز ز ز | ۲-۱-۲- علایم توانمندسازی کارکنان |
| س س س | ۲-۱-۲- پیامدهای توانمندسازی کارکنان |
| س س س | الف- پیامدهای نگرشی |
| ش ش ش | ب) پیامدهای رفتاری |
| ص ص ص | بخش دوم |
| ص ص ص | ۲-۲- تغییر سازمانی |
| ص ص ص | ۲-۲- تاریخچه تغییر سازمانی |
| ض ض ض | ۲-۲- منظور از تغییر و تحول سازمانی |
| ط ط ط | ۲-۲- مفهوم بهبود سازمانی |
| ظ ظ ظ | ۲-۲- سازمانهای آینده |
| ع ع ع | ۲-۲- سه روند اساسی شکل دهنده تحول در سازمانها : |
| ع ع ع | ۲-۲- هشت گام اساسی در ایجاد دگرگونی در سازمانها |
| غ غ غ | ۲-۲- مراحل سرعت بخشیدن به بهبود سازمان |
| غ غ غ | ۲-۲- اهداف تحول سازمانی |

ففف

۹-۲-۲-عواملان تغییر

ففف

۱۰-۲-۲-تحول مدیریت لازمه مدیریت تحول

ققق

۱۱-۲-۲-مقاومت درمقابل پدیده تغییر

ککک

۱۲-۲-۲-غلبه بر عوامل مقاومت

للل

۱۳-۲-۲-مدلهاو تئوری های تحول سازمانی

للل

جدول شماره ۲-۱-۷-برخی از تئوریهای مرتبط با تحول سازمان

ننن

۱۴-۲-۲-مدلهای فرایند تغییر

ننن

۱۵-۲-۲-مدل های پیاده سازی تغییر

ااا

۱۶-۲-۲-سه نوع تغییر سازمانی :

بببب

۱۷-۲-۲-سبکهای تغییر:

تتتت

۱۸-۲-۲-سه سبک رهبری تغییر :

ثثثث

۱۹-۲-۲-رویکردهای ساختاری ، فنی و انسانی

ثثثث

۴-۲-۲-مدل هارولد لویت

جججج

۱-۱۹-۲-۲-رویکرد ساختاری:

جججج

۱-۱-۱۹-۲-۲-ساختار سازمانی ::

حححح

۲-۱-۱۹-۲-۲-رویکرد قیاسی::

حححح

۳-۱-۱۹-۲-۲-ایده عدم تمرکز .:

حححح

۴-۱-۱۹-۲-۲-ویژگی های ساختار ارگانیکی

ددد

۲-۱۹-۲-۲-رویکرد های فناوری

ددد

۳-۱۹-۲-۲-رویکردهای انسانی

ذذذذ

۲۰-۲-۲-خلاصه ای از ادبیات تحقیق

رررر

۲۱-۲-۲-مبانی نظری پژوهش

رررر

۳-۲-سوابق تحقیقات گذشته

طططط

۱-۳-۲-تحقیقات داخلی

طططط

۲-۳-۲-تحقیقات خارجی

ظظظظ

فصل سوم: روش تحقیق

غغغغ

مقدمه

فففف

۱-۳-روش تحقیق

فففف

۲-۳-نوع و هدف تحقیق

قققق

۳-۳-متغیرهای تحقیق

کککک

۴-۳-مدل تحلیلی تحقیق

کککک

ل ل ل ل

مدل ۳-۲-۱ تحلیلی تحقیق

ل ل ل ل

۳-۵-۰ قلمرو مکانی تحقیق

م م م م

۳-۶-۰ جامعه آماری و نمونه آماری

م م م م

۳-۶-۱-۰ جامعه آماری

م م م م

۳-۶-۲-۰ نمونه آماری

م م م م

۳-۷-۰ روش نمونه گیری

ن ن ن ن

۳-۸-۰ تعیین حجم نمونه

ن ن ن ن

۳-۹-۰ روش گردآوری دادهها

ه ه ه ه

۳-۱۰-۰ پرسش نامه

ی ی ی ی

۳-۱۱-۰ نحوه امتیازبندی پرسشنامه

آ آ آ آ

3-12-۰ روایی پرسشنامه

آ آ آ آ

۳-13-۰ پایایی پرسشنامه:

ب ب ب ب

۳-14-۰ روشهای تجزیه و تحلیل داده ها

ث ث ث ث

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل

ج ج ج ج

مقدمه

ج ج ج ج

۴-۱-۰ تجزیه و تحلیل توصیفی دادهها

خ خ خ خ

۴-۱-۱-۰ سن

خ خ خ خ

۴-۱-۲-۰ جنسیت

خ خ خ خ

۴-۱-۳-۰ میزان تحصیلات

خ خ خ خ

۴-۱-۴-۰ رشته تحصیلی

د د د د

۴-۱-۵-۰ وضعیت استخدام

ر ر ر ر

۴-۱-۶-۰ سابقه خدمت

ر ر ر ر

۴-۱-۷-۰ محل خدمت

ز ز ز ز

۴-۱-۸-۰ وضعیت تأهل

س س س س

۴-۱-۹-۰ تحصیلات با توجه به گروه سنی

س س س س

۴-۲-۰ تجزیه و تحلیل استنباطی دادهها

ش ش ش ش

۴-۱-۲-۰ فرضیه اصلی

ش ش ش ش

۴-۲-۲-۰ فرضیههای فرعی

ش ش ش ش

۴-۲-۳-۰ جداول توزیع دو جمله‌ای

ص ص ص ص

ص ص ص ص

۴-۲-۵-۰ بررسی ارتباط مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان با تحول سازمانی

م م م م

م م م م

۴-۲-۵-۱- آزمون فرضیه فرعی اول: رابطه بین تسهیم اطلاعات و تحول سازمانی در بتاجا

م م م م

۴-۲-۵-۲- آزمون فرضیه فرعی دوم: رابطه بین تفویض اختیار و تحول سازمانی در بتاجا

م م م م

ن ن ن ن

۴-۲-۵-۳- آزمون فرضیه فرعی سوم: رابطه بین تیم کاری و تحول سازمانی در بتاجا

ن ن ن ن

و و و و

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

ی ی ی ی

مقدمه

آ آ آ آ

۵-۱- نتیجه گیری

آ آ آ آ

۵-۱-۱- نتیجه گیری از آزمون فرضیات فرعی

ب ب ب ب ب

۵-۱-۱-۱- نتیجه گیری از آزمون فرضیه فرعی اول

ب ب ب ب ب

۵-۱-۱-۲- نتیجه گیری در مورد آزمون فرضیه فرعی دوم

ت ت ت ت ت

۵-۱-۱-۳- نتیجه گیری در مورد آزمون فرضیه فرعی سوم

ت ت ت ت ت

۵-۱-۲- نتیجه گیری اصلی:

ث ث ث ث ث

۵-۲- پیشنهادات

ث ث ث ث ث

۵-۲-۱- پیشنهادهایی برای بنیاد تعاون آجا

خ خ خ خ خ

۵-۲-۲- پیشنهادهایی برای سایر محققان.....

خ خ خ خ خ

۵-۲-۳- موانع و محدودیتهای تحقیق

د د د د د

منابع:

ش ش ش ش ش ش

ضمائم:

فهرست جداول

- جدول شماره ۱-۱-۲- مهمترین عوامل موثر بر توانمند سازی..... ۲۱
- جدول شماره ۲-۱-۲- تفاوت‌های توانمند سازی از دو دیدگاه انگیزشی و روانشناختی..... ۲۹
- جدول شماره ۳-۱-۲- مدل سه بخشی توانمندسازی..... ۳۰
- جدول شماره ۴-۱-۲- فرآیند تغییر در تواناسازی..... ۳۸
- جدول شماره ۵-۱-۲- مقایسه تیمهای خود گردان و گروه‌های کار سستی..... ۴۴ جدول شماره ۶-۱-۲- ویژگی های کارکنان توانمند شده در مقابل کارکنان توانمند نشده..... ۴۹
- جدول شماره ۷-۱-۲- برخی از تئوریهای مرتبط با تحول سازمان..... ۶۱
- جدول شماره ۸-۱-۲- مشخصات ساختار های هرمی و دایره ای..... ۷۲
- جدول شماره ۱-۱-۳- پرسشنامه طراحی شده و مورد استفاده در تحقیق..... ۹۰
- جدول شماره ۱-۱-۴- توزیع فراوانی مطلق و نسبی نمونه مورد مطالعه..... ۹۵
- جدول شماره ۲-۱-۴- توزیع فراوانی مطلق و نسبی نمونه مورد مطالعه بر حسب جنسیت..... ۹۶
- جدول شماره ۳-۱-۴- توزیع فراوانی مطلق و نسبی نمونه مورد مطالعه بر حسب میزان تحصیلات..... ۹۶
- جدول شماره ۴-۱-۴- توزیع فراوانی مطلق و نسبی نمونه مورد مطالعه بر حسب رشته تحصیلی..... ۹۶
- جدول شماره ۵-۱-۴- توزیع فراوانی مطلق و نسبی نمونه مورد مطالعه بر حسب وضعیت استخدام..... ۹۷
- جدول شماره ۶-۱-۴- توزیع فراوانی مطلق و نسبی نمونه مورد مطالعه بر حسب سابقه خدمت..... ۹۷
- جدول شماره ۷-۱-۴- توزیع فراوانی مطلق و نسبی نمونه مورد مطالعه بر حسب محل خدمت..... ۹۸
- جدول شماره ۸-۱-۴- توزیع فراوانی مطلق و نسبی نمونه مورد مطالعه بر حسب وضعیت تأهل..... ۹۸
- جدول شماره ۹-۱-۴- توزیع فراوانی مطلق و نسبی نمونه مورد مطالعه بر حسب عائله تحت تکفل..... ۹۸
- جدول شماره ۱۰-۱-۴- توزیع فراوانی تحصیلات با توجه به گروه سنی..... ۹۹
- جدول شماره ۱۱-۱-۴- میانگین و انحراف معیار سوالات پرسشنامه..... ۱۰۸
- جدول شماره ۱۲-۱-۴- آزمون فریدمن برای فاکتورهای توانمند سازی..... ۱۱۰
- جدول شماره ۱۳-۱-۴- ضریب همبستگی اسپیرمن بین تسهیم اطلاعات و تحول سازمانی در

بتاجا.....۱۱۱

جدول شماره ۴-۱-۱۴ ضریب همبستگی اسپیرمن بین تفویض اختیار و تحول سازمانی در

بتاجا.....۱۱۱

جدول شماره ۴-۱-۱۵ ضریب همبستگی اسپیرمن بین تیم کاری و تحول سازمانی.....۱۱۲

جدول شماره ۴-۱-۱۶ ضریب همبستگی اسپیرمن بین توانمندسازی کارکنان و تحول

سازمانی.....۱۱۲

فهرست اشکال

۱۵.....۱۹۹۴-۱-۲-۲ مدل توانمند سازی کوک

۱۶.....۲-۲-۲ مدل توانمند سازی فاکس

۶۵.....۲-۲-۳ مدل هفت اس مکنزی

۶۹.....۴-۲-۲ مدل هارولد لویت

۸۷.....۱-۲-۳ مدل تحلیلی تحقیق

چکیده:

با توجه به اینکه در سازمانهای امروزی رقابت و باقی ماندن در این عرصه از اهمیت فوق العادهای برخوردار است بایستی مسایل و مشکلاتی که این موضوع را تحت تاثیر قرار می دهد و باعث خارج شدن سازمان از این گردونه می شود را مورد تحقیق و بررسی قرار داد در حال حاضر این سازمان (بنیاد تعاون آجا) با یکنواختی و رکود در امور مواجه است که ممکن است این تاخیر و کندی در دستیابی به اهداف باعث ایجاد نارضایتی در مشتریان و ازدست دادن آنان بینجامد و این سوال مطرح است که چگونه می توان سازمانی پویا و توانمند داشت تا از تغییرات محیطی به منزله فرصت استفاده نمود بنا براین با بررسی هایی که انجام شد مشخص گردید که سازمان توانمند در گرو داشتن کارکنان توانمند بوجود خواهد آمد و در نهایت باعث پدید آمدن تحولات گسترده در سازمان خواهد شد. و به دلیل مشکلاتی که مطرح گردید موضوع این پایان نامه تاثیر توانمند سازی نیروی انسانی بر ایجاد تحول در بنیاد تعاون آجا تصویب گردید. تا به این وسیله به اهدافی از قبیل: مشخص نمودن عناصر توانمندی کارکنان، مشخص نمودن عناصر بهبود سازمانی، سرعت بخشیدن به تحول سازمان، افزایش احساس مالکیت و تعهد نسبت به سازمان دست یابد. این تحقیق شامل یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی می باشد. فرضیه اصلی این تحقیق بدین شرح صورتبندی گردیده است: «توانمند سازی نیروی انسانی بر ایجاد تحول در بنیاد تعاون آجا موثر است» در این تحقیق توانمند سازی نیروی انسانی بر اساس مدل بلانچارد بر اساس سه شاخص (مشارکت اطلاعاتی، تفویض اختیار و تیم کاری) و در مورد تحول سازمانی بر اساس مدل هارولد لویت بر اساس سه متغیر (رویکرد ساختاری، رویکرد فن آوری و رویکرد کارکنان) مورد بحث و بررسی و قرار گرفته است. روش انجام تحقیق به صورت مطالعات کتابخانه ای و پژوهشهای میدانی و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است، جامعه آماری این تحقیق کارکنان بنیاد تعاون آجا می باشد. جامعه آماری ۴۳۰ نفر و اندازه نمونه ۹۰ نفر می باشد. تجزیه و تحلیل اطلاعات به کمک نرم افزار SPSS و روش همبستگی اسپیر من انجام شده است. نتایج به دست آمده نشان می دهد توانمند سازی نیروی انسانی بطور موثر و قوی بر ایجاد تحول در بنیاد تعاون آجا اثر دارد. بر اساس نتایج بدست آمده، ضریب همبستگی بین این دو متغیر با (۰/۷۳۶) نشان می دهد. که ارتباط قوی و موثری بین آنها برقرار است بالاترین همبستگی بین مشارکت اطلاعاتی و تحول سازمانی با ضریب (۰/۷۱۱) و بین تیم کاری و تحول سازمانی ضریب (۰/۶۲۴) و بین تفویض اختیار و تحول سازمانی ضریب (۰/۶۲۳) وجود دارد، که تاثیر متوسط و مناسبی در این مقوله ایفا می کنند.

واژه های کلیدی: توانمند سازی، تسهیم اطلاعاتی، تفویض اختیار، تیم کاری، تحول سازمانی.

فصل اول: کلیات تحقیق

مقدمه:

براساس گزارش (برنامه بحران سازمان ملل متحد) روش جدید اندازه‌گیری ثروت ملی امروزه بسیار اهمیت یافته است، زیرا اقتصاددانان از مدتها پیش اعتقاد بر این داشته اند که مهمترین عناصر تشکیل دهنده ثروت یک کشور سرمایه فیزیکی (دارایی های تولید شده) اما بنابر ارزیابی بانک جهانی در ۱۹۲ کشور سرمایه فیزیکی تنها ۱۶٪ از ثروت کل کشور را تشکیل می دهند. سرمایه طبیعی ۲۰٪ و سرمایه انسانی که از همه مهم تر است ۶۴٪ را تشکیل می دهد.

بنابراین یکی از عوامل مهم و استراتژیک در هر سازمان منابع انسانی است که با سه عامل دیگر، استراتژی (رسالت، هدفهای کلی و جزئی) تکنولوژی (روشها؛ تاکتیکها و ابزار کار) و ساختار سازمان (شبکه تقسیم کار و شبکه بندی وظایف) در ارتباط است. سازمان وقتی اثر بخش است که بین این چهار عامل هماهنگی برقرار باشد.

در حال حاضر برای یافتن اهمیت نیروی انسانی بایستی به ارزشهایی که انسانها در سازمان به دنبال آن هستند توجه نمود ارزشهای مورد نظر نیروی انسانی دائم در حال تغییر است که ریچارد بک هارد ارزشهای انسان امروزی را از نظر کار به شرح زیر معرفی می نماید.

- انسان امروز استقلال و آزادی عمل می خواهد و باید آزادی عمل بیشتری در کار خود داشته باشد.

- انسان امروزی می خواهد حق انتخاب داشته باشد و باید هم دامنه وسیع تری برای انتخاب کار خود و اوقات فراغت خود داشته باشد.

- نیاز به امنیت باید برای انسان امروز تامین شده باشد، بشر باید هم خود را صرف ارضای نیازهای مراتب بالاتر خود یعنی احساس ارزش شخصی و شناخت تواناییهای خود بنماید.

- چنانچه نیازهای فردی با الزامات سازمانی مغایرت داشته باشد، انسان باید بجای آنکه نیازهای خود را در لابلای الزامات سازمانی پنهان سازد به دنبال تامین آنها برآید.

- مدیر باید کارها را به گونه ای سازمان دهد که وظایف برای افراد بر انگیزاننده و دارای معنی و مفهوم بوده و پاداش مادی و معنوی به همراه داشته باشد.

- با قدرتی که نیروی انسانی در انتخاب کار و اوقات فراغت خود بدست آورده است قدرت مدیران کاهش یافته و باید هم کاهش یابد در چنین شرایطی مدیران باید بجای آنکه از طریق اعمال قدرت یا اعطا و عدم اعطای پاداشهای مالی کارکنان را اداره می کنند از طریق رفتار مناسب بر اعمال و افکار آنها نفوذ گذارند (ساسان گهر ۱۳۸۷: ۳۴).

-به نظر می رسد برای رسیدن به چنین شرایطی لازم است کارکنان را توانمند نمود از آنجا که به اعتقاد لاش لی^۱ ۱۹۹۶ توانمند سازی به عنوان یک واژه منعطف و قابل ارتجاع مطرح است پس می توان از دیدگاههای مختلف به آن نگریست.

جان کارلوس و همکارانش در کتاب «مدیریت تواناسازی» توضیح می دهند که: تواناسازی، دادن قدرت به افراد نیست. افراد

هم اکنون، قدرت زیادی دارند (به صورت سرمایه ای از دانش و انگیزش) که کار خود را بسیار عالی انجام دهند. تواناسازی را به عنوان آزاد کردن این قدرت تعریف می کنیم. تواناسازی در اصل یک مفهوم مالکیت دارد و با سیستم عقیدتی مدیریت بالا شروع می شود. هنوز بسیاری از رهبران نتوانسته اند این پندار را از خود دور کنند که کارکنان هر روز صبح هنگام شروع کار از خود می پرسند که چگونه امروز می توانند حداقل کار را انجام دهند. در صورتی که هر کارمند نیاز دارد بداند که چه چیز او را پیروز و یا اینکه چه چیز او را متعهدتر می کند. اصلاح و بهبود مستمر، هر فرد را برای راضی نگه داشتن مشتریان در تمام وقت مطمئن می سازد. و این به عنوان نوعی موفقیت برای مدیران مطرح است و به گفته جک کارتر^۲ " موفقیت از آن فردی است که ایده و توانایی اداره کردن کارکنان و سوق دادن آنها را به سوی یک ایده مشترک داشته باشد.

" من مایلم روشی برای چنین شرایطی پیشنهاد کنم که بهره وری و کارایی را افزایش و تعداد کارکنان را ثابت نگه دارد، و این راه همان تواناسازی است."

1-1- بیان مسئله :

توان افزایشی کلیدی است برای بهره برداری از تمام ظرفیت منابع انسانی یک سازمان و درعین حال یکی از پرچالش ترین برنامه‌هایی است که در یک سازمان می تواند پیاده شود، چرا که تحقق برنامه توان افزایشی مستلزم داشتن برنامه تلاش و شکیبایی است.

از جمله مسائل مهم در مدیریت سازمانهای امروز، موضوع توانمندسازی است. توانمند سازی بدین معنا که ارزشها، امیدها و ابتکارات مرتبط با توزیع اختیارات و تقسیم قدرت در سرتاسر سازمان را تشریح می کند (ایران‌نژاد ۱۳۸۷: ۱۰). بنابراین توانمندی هنگامی اتفاق می افتد که نیروی انسانی در اثر کسب قدرت حاصل از تجربه احساس کند که توان کنترل شغل خویش را دارد (ویلسون، ۲۰۰۴). مدیریت باید از ابزار کنترل به ابزار هدایت منابع انسانی برای احساس تعهد نسبت به هدفهای سازمان، افزایش کارایی و افزایش اختیارات آنها تبدیل شود ما معتقدیم که توانمند سازی و توان افزایشی (که آن را با مشارکت اعضاء گروه ، مالکیت، مسولیت، علقه خاص و غرور مرتبط می دانیم) در حیات سازمانهایی که می خواهند در دنیای کنونی کسب

وکار به رقابت پردازند نقشی بسزا و حیاتی دارند و در شرکتهایی که قصد موفقیت در جهان نوین کسب وکار را دارند اعضای گروه باید حس کنند صاحب و مالک مشاغل خود هستند و در گردش امور نقش اصلی را به عهده دارند توانمند سازی آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای دستیابی به نتایج شگفت انگیز و تکنیکی برای افزایش بهره‌وری از راه بالابردن تعهد کارکنان نسبت به سازمان و بالعکس است (بلانچارد، ۱۹۹۹: ۱۴). و از طرفی بنا به اعتقاد کشورهای توسعه یافته که بهبود و شکوفایی را ناشی از تحول درونی انسانها می دانند برای حفظ و بقای سازمانها در آینده تغییراتی همه جانبه ضروری است و افراد تغییرات مورد نیاز را به راحتی نخواهند پذیرفت بنابراین توانمند سازی کلیدی برای وا داشتن افراد به مشارکت در تغییر است یکی از اجزای توانمند سازی تجسم آینده است یعنی تصویری روشن و معتبر از آینده‌ای مطلوب تدوین یک استراتژی برای رسیدن به آینده و پیوند قدرت ذهنی و جسمی کارکنان برای تحقق آن آینده پیش بینی شده از جمله محورهای توانمند سازی از دیدگاه بلاسکو^۱ است. لذا مدل مشارکت توانمند سازی مدلی موثر در بهبود سازمان است و این موضوع بخشی از مبانی تحول سازمان را شکل می دهد (پورکیانی ۱۳۸۷: ۷). تقویت توان ابرازی و برنامه‌ریزی سازمان بر پایه تجدید نظر در هدف گذاری آن اساسی ترین گام در آماده سازی سازمان برای تحول و مواجهه با مسوولیت‌های متنوع اجتماعی است بدیهی است میزان موفقیت سازمان در برآوردن نیازها و انتظارات جامعه ناشی از توانمندی آن است به کارگیری تواناییهای کارکنان و هدایت و کنترل آنان مدیران منابع انسانی را به اعمال تغییر در محیط اجتماعی، سازمان و یا مشاغل و وظایف فردیشان تشدید می کند به نحوی که روحیات و افکار افراد با وظایف فردی، سازمانی و اجتماعی شان تناسب یافته و آنان را به عوامل اصلی قدرت و توان سازمان تبدیل می کند (تسلیمی ۱۳۸۰: ۱۸۱). توانمند سازی کارکنان در بنیاد تعاون آجا به منظور ایجاد تحول و بهبود در دستیابی به اهداف بزرگی چون تبدیل صندوق بنیاد به بانک ایرانیان، حداکثر بازدهی و بهره وری بیمه صبا (که ویژه کارکنان ارتش و این بنیاد است) و تولید مسکن مورد نیاز کارکنان ارتش صورت خواهد گرفت بنابراین این بنیاد تاثیر توانمند سازی نیروی انسانی بر ایجاد تحول و بهبود در آن سازمان را از اولویت های تحقیقاتی قرار داده است. سوالات اصلی تحقیق به شرح زیر صورتبندی شده است:

- 1- ارتباط توانمندسازی کارکنان با بهبود و تحول این سازمان چگونه است؟
- 2- آیا توانمند سازی کارکنان در سرعت تحول موثر است؟
- 3- آیا توانمند سازی کارکنان در بهبود سازمان موثر است؟

¹ -Belasco