

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکزی

دانشکده روانشناسی و علوم اجتماعی، گروه علوم تربیتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

گرایش: مدیریت آموزشی

عنوان:

" بررسی رابطه بین توانمندسازی کارشناسان واستقرار مدیریت کیفیت جامع (TQM) در بخش ستادی وزارت آموزش وپرورش از دیدگاه کارشناسان آن وزارتخانه "

استاد راهنما:

دکتر مصطفی عسکریان

استاد مشاور:

دکتر محمود جمالی

دانشجو:

صادق طیبی

پاییز ۱۳۹۰

تقدیرم بہ :

صاحب الزمان، حضرت و ابن عہد مرہوج)

و

دلواپہ و ہامی مادرم،

دعاہامی زیر لب پدرم،

و لہذا وہ عزیزم

پس و ستایش خداوند منان را  
که بابتدیر مرا و بشمر غافل از هستی  
راه کمال و سعادت کاوید و به سر منزل مقصود یازید  
و با برکت و جودش امید را در دل بنی بال و پر بشمر به پرواز در آورد  
تا پرنده امید غزل حیات را در کالبد جان بر مراید.

## تقدیر و تشکر :

دریای علم به جوهراندیشه شما آغشته است و خورشید دانش به عشق شما می تابد و من ذره ای هستم از خاک که به معرفت بینش شما دچار است و شما همچون بارانی که بر قلب کویر می باری، و همچون بادی که علم و دانش خود را بر من رساندی، و پرنده ذهنم را به پرواز درآوردی تا بروی درختان دانشی که به تعبیر نام شما بار دارند بنشیند.

ای معنی تازه، تشنه بودم، تشنه علم و دانش و شما چه صبورانه مرا در این راه هدایت کردی و دستانم را به نوشتن و اندیشه ام را به تفکر و تلاش در این راه رهنمون شدی، چه خوش است حال آن کسی که پیش از پختگی، خام بوده و پیش از روشنایی در تاریکی و شما همچون ترنم موزون پرنندگان در قلب ناپخته من شنیده شدی و حال من بر آنم که در آغاز این پایان نامه ، سپاس و ستایشم را به **"استاد دکتر مصطفی عسکریان"** در مقام راهنما که کشتی بی ناخدای ذهنم را رهبری کرد تا در دریای متلاطم دانش بی راهه نروم و **دکتر محمود جمالی** که در مقام مشاور، به من این جرات را داد که تومی توانی در آن سوی خطوط مانع، در سبزه زار اندیشه ات ریشه کنی و دامن دامن گل بنشانی .

ردپای دانایی را در وجود شما سروران یافتم، و آموختم که در این مسیر گاه به دل و گاه به سرنروم و استوار و ثابت قدم باشم. امید است نام شما عزیزان همواره بر لوح الهی محفوظ و خداوند به شما پاداش نیکو و خیر عطا فرماید.

ما زنده به آنیم که آرام نگیریم      موجدیم که آسودگی ما عدم ماست.

بسمه تعالی

## تعهد نامه اصالت پایان نامه کارشناسی ارشد

اینجانب صادق طیبی دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد ناپیوسته به شماره دانشجویی ۸۸۰۶۴۹۸۰۹۰۰ در رشته مدیریت آموزشی که در تاریخ ۱۳۹۰/۹/۶ از پایان نامه خود تحت عنوان: بررسی رابطه بین توانمندسازی کارشناسان و استقرار مدیریت کیفیت جامع (TQM) در بخش ستادی وزارت آموزش و پرورش از دیدگاه کارشناسان آن وزارتخانه" با کسب نمره ۱۹/۷۵ و درجه عالی دفاع نموده ام بدین وسیله متعهد می شوم:

۱. این پایان نامه حاصل تحقیق و پژوهش انجام شده توسط اینجانب بوده و در مواردی که از دستاوردهای علمی و پژوهشی دیگران (اعم از پایان نامه، کتاب، مقاله و ...) استفاده نموده ام، مطابق ضوابط و رویه های موجود، نام منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آن را در فهرست ذکر و درج کرده ام.
۲. این پایان نامه قبلاً برای دریافت هیچ مدرک تحصیلی (هم سطح، پایین تر یا بالاتر) در سایر دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ارائه نشده است.
۳. چنانچه بعد از فراغت از تحصیل، قصد استفاده و هر گونه بهره برداری اعم از چاپ کتاب، ثبت اختراع و ... از این پایان نامه داشته باشم، از حوزه معاونت پژوهشی واحد مجوزهای مربوطه را اخذ نمایم.
۴. چنانچه در هر مقطع زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود، عواقب ناشی از آن را بپذیرم و واحد دانشگاهی مجاز است با اینجانب مطابق ضوابط و مقررات رفتار نموده و در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام هیچ گونه ادعایی نخواهم داشت.

نام و نام خانوادگی: صادق طیبی

تاریخ و امضاء: ۱۳۹۰/۹/۶

## بسمه تعالی

در تاریخ ۱۳۹۰/۹/۶

دانشجوی کارشناسی ارشد آقای صادق طیبی پایان نامه خود را  
دفاع نموده و با نمره ۱۹/۷۵ بحروف نوزده و هفتاد و پنج صدم و با  
درجه عالی مورد تصویب قرار گرفت.

امضاء استاد راهنما

## فهرست مطالب

عنوان	صفحه
<b>فصل اول : کلیات تحقیق</b>	
- مقدمه .....	۱
- بیان مسئله .....	۳
- اهمیت و ضرورت تحقیق .....	۶
- اهداف تحقیق .....	۷
- فرضیات تحقیق .....	۸
- تعاریف مفهومی .....	۹
- تعاریف عملیاتی .....	۱۱
<b>فصل دوم : سابقه موضوع تحقیق</b>	
- مقدمه .....	۱۴
<b>بخش اول : توانمندسازی ( Empowerment )</b>	
- ادبیات و مفاهیم نظری توانمندسازی .....	۱۶
- تحلیل مفهومی توانمندسازی در ادبیات مدیریت .....	۱۸
- تعاریف مفهومی توانمندسازی .....	۲۳
- توانمندسازی بعنوان فرآیند .....	۲۵
- اصول بنیادی توانمندسازی .....	۲۷
- فرهنگ توانمندسازی .....	۳۱
- پیامدهای توانمندسازی .....	۳۲
- شروع توانمندسازی از مدیریت .....	۴۱
- انواع رویکردهای توانمندسازی در آموزش پرورش .....	۴۱
- تحلیلی بر تئوریهای توانمندسازی .....	۴۵
- الگوی مفهومی و نظری توانمندسازی روانشناختی .....	۴۸



- عوامل موثر بر ادراک فرد از توانمندی خود ..... ۵۱
- نشانه های افراد توانمندشده ..... ۶۰
- سطوح برنامه های توانمندسازی ..... ۶۲
- برنامه های توانمندسازی ..... ۶۳
- پیش نیازها و سلسله مراتب برنامه های توانمندسازی ..... ۶۸
- موانع توانمندسازی ..... ۶۹
- مدل های توانمندسازی ..... ۷۲
- گام های بنا نهادن سازمان بر مبنای توانمندی ها ..... ۷۹
- ویژگی های سازمان های توانمندمحور (ابزارهای تحول آفرین) ..... ۸۴
- ابعاد تغییر در توانمندسازی ..... ۸۶
- مهارت های توانمندساز نیروی انسانی ..... ۸۷
- ابعاد توانمندسازی در سازمان های آموزشی ..... ۸۹
- توانمندساز های یادگیری ..... ۹۰
- شناسایی والویت بندی عوامل موثر در توانمندسازی به روش **Topsis** ..... ۹۱
- دستاوردهای حاصل از توانمندسازی در سازمان ..... ۹۲
- چارچوبی در کشف توانمندی ها (۳۴ زمینه توانمندی یاب ..... ۹۳
- نظرات منتقدان درباره توانمندسازی ..... ۹۵
- تحقیقات توانمندسازی در ایران ..... ۹۷
- تحقیقات توانمندسازی در جهان ..... ۱۰۸
- بخش دوم : مدیریت کیفیت جامع ( TQM ) .....  
  - سیر تاریخی TQM ..... ۱۱۲
  - تعاریف TQM ..... ۱۱۵
  - سلسله مراتب مفاهیم کیفیت ..... ۱۱۶
  - مفهوم کیفیت در TQM ..... ۱۱۷
  - مفروضات TQM ..... ۱۱۷
  - مزایای TQM ..... ۱۱۸
  - نظریه پردازان TQM ..... ۱۱۹
  - مدل های TQM ..... ۱۲۱

۱۲۱.....	مدل های نوین TQM	-
۱۲۲.....	مدل فرضی TQM در آموزش	-
۱۲۳.....	قواعد و اصول TQM	-
۱۲۴.....	اصول زیر بنایی TQM	-
۱۲۶.....	ابعاد هشتگانه کیفیت	-
۱۲۷.....	پیاده سازی TQM	-
۱۲۸.....	مولفه ها (ابعاد) TQM در آموزش	-
۱۲۹.....	رویکردهای TQM	-
۱۳۰.....	دیدگاه های TQM	-
۱۳۴.....	نگرش های TQM در نظام آموزشی	-
۱۳۵.....	ابزار و فنون بهبود مستمر	-
۱۴۵.....	نرم افزار های TQM	-
۱۴۷.....	موانع استقرار TQM در نظام آموزشی	-
۱۴۷.....	گام های اجرایی TQM مبتنی بر منابع انسانی	-
۱۵۲.....	سازمان های سنتی و سازمان های TQM	-
۱۵۳.....	الزامات TQM در سازمان ها	-
۱۵۴.....	هشت رکن مدیریتی TQM	-
۱۵۵.....	اجرای مناسب TQM در سازمان ها	-
۱۵۶.....	ده عامل تعیین کننده کیفیت خدمت	-
۱۵۷.....	عوامل موثر در موفقیت TQM	-
۱۵۷.....	ویژگی های TQM در سازمان ها	-
۱۵۹.....	دستاورد های فرهنگی TQM	-
۱۶۴.....	فرآیندهای رفتاری در TQM	-
۱۶۵.....	آموزش برای TQM	-
۱۶۹.....	برنامه ریزی برای کیفیت آموزش	-
۱۷۰.....	ضرورت استقرار TQM در نظام آموزشی	-
۱۷۱.....	نقد کاربرد TQM در سازمان های آموزشی	-
۱۷۲.....	تحقیقات انجام شده TQM در جهان	-

۱۷۵..... تحقیقات انجام شده TQM در ایران . -

۱۷۸..... بخش سوم : نتیجه گیری از فصل دوم -

۱۸۲..... مدل مفهومی تحقیق -

#### فصل سوم : روش اجرای تحقیق

۱۸۳..... مقدمه -

۱۸۳..... بیان روش تحقیق -

۱۸۳..... جامعه آماری و حجم آن -

۱۸۳..... برآورد حجم نمونه آماری -

۱۸۳..... روش نمونه گیری -

۱۸۳..... روش و ابزار جمع آوری داده ها -

۱۸۴..... پایایی ابزار جمع آوری داده ها -

۱۸۴..... پایایی ابزار پرسشنامه -

۱۸۴..... روش تجزیه و تحلیل داده ها -

۱۸۵..... توصیف داده ها -

۱۸۶..... تحلیل استنباطی داده ها -

۱۸۷..... ابزار تجزیه و تحلیل داده ها -

#### فصل چهارم : توصیف آماری داده ها و استنباط آماری آنها

۱۹۰..... مقدمه -

۱۹۰..... اطلاعات جمعیت شناختی -

۱۹۷..... یافته های توصیفی مربوط به سئوالات پرسشنامه -

۲۴۶..... آزمون فرضیه های پژوهش -

۲۴۶..... یافته های مربوط به فرضیه اصلی -

۲۴۷..... یافته های مربوط به فرضیه های فرعی -

#### فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادها

۲۵۳..... مقدمه -

۲۵۴	خلاصه پژوهش	-
۲۵۵	بررسی نتایج فرضیه اصلی تحقیق	-
۲۵۶	بررسی نتایج فرضیه فرعی اول تحقیق	-
۲۵۷	بررسی نتایج فرضیه فرعی دوم تحقیق	-
۲۵۸	بررسی نتایج فرضیه فرعی سوم تحقیق	-
۲۵۹	بررسی نتایج فرضیه فرعی چهارم تحقیق	-
۲۶۰	بررسی نتایج فرضیه فرعی پنجم تحقیق	-
۲۶۱	محدودیت های تحقیق	-
۲۶۲	پیشنهادات مبتنی بر یافته های تحقیق	-
۲۶۵	پیشنهادات برای تحقیقات آتی	-
۲۶۷	فهرست منابع	-
	پیوست	

## فهرست جداول

عنوان

صفحه

۹۴	۱-۲- سی و چهار زمینه توانمندی یاب
۱۱۶	۲-۲- سلسله مراتب مفهوم کیفیت
۱۸۴	۱-۳- جامعه آماری تحقیق بر حسب رسته های شغلی
۱۸۴	۲-۳- برآورد حجم نمونه طبق جدول مورگان
۱۸۴	۳-۳- نمونه آماری و جامعه آماری
۱۸۶	۴-۳- سوالات ابعاد مدیریت کیفیت جامع
۱۸۶	۵-۳- سوالات ابعاد توانمندسازی
۱۸۶	۶-۳- مقدار آلفای ابعاد توانمندسازی
۱۸۶	۷-۳- مقدار آلفای ابعاد مدیریت کیفیت جامع
۱۸۸	۱-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب تعداد و رسته شغلی
۱۹۰	۲-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب جنسیت
۱۹۱	۳-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب سن
۱۹۲	۴-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب وضعیت تاهل
۱۹۳	۵-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب سطح تحصیلات
۱۹۴	۶-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب سابقه
۱۹۵	۷-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب گزینه های انتخابی سؤال ۱
۱۹۶	۸-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب گزینه های انتخابی سؤال ۲
۱۹۷	۹-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب گزینه های انتخابی سؤال ۳
۱۹۸	۱۰-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب گزینه های انتخابی سؤال ۴
۱۹۹	۱۱-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب گزینه های انتخابی سؤال ۵
۲۰۰	۱۲-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب گزینه های انتخابی سؤال ۶
۲۰۱	۱۳-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب گزینه های انتخابی سؤال ۷
۲۰۲	۱۴-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب گزینه های انتخابی سؤال ۸
۲۰۳	۱۵-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب گزینه های انتخابی سؤال ۹
۲۰۴	۱۶-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب گزینه های انتخابی سؤال ۱۰
۲۰۵	۱۷-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب گزینه های انتخابی سؤال ۱۱
۲۰۶	۱۸-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب گزینه های انتخابی سؤال ۱۲
۲۰۷	۱۹-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب گزینه های انتخابی سؤال ۱۳
۲۰۸	۲۰-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب گزینه های انتخابی سؤال ۱۴
۲۰۹	۲۱-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب گزینه های انتخابی سؤال ۱۵
۲۱۰	۲۲-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب گزینه های انتخابی سؤال ۱۶
۲۱۱	۲۳-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب گزینه های انتخابی سؤال ۱۷
۲۱۲	۲۴-۴- توزیع فراوانی و شاخص های توصیفی افراد مورد بررسی بر حسب گزینه های انتخابی سؤال ۱۸



## فهرست اشکال

صفحه	عنوان
۴۲	۱-۲- ابعاد توانمندسازی ارتباطی
۴۳	۲-۲- ابعاد توانمندسازی انگیزشی
۴۴	۳-۲- ابعاد توانمندسازی (فرا) شناختی
۵۰	۴-۲- الگوی مفهومی ونظری توانمندسازی روان شناختی
۵۲	۵-۲- عوامل موثر بر ادراک افراد از توانمندی خود
۶۹	۶-۲- پیش نیازها و سلسله مراتب برنامه های توانمندسازی
۷۲	۷-۲- الگوی سه بعدی آسیب شناسی در سازمان
۷۳	۸-۲- مدل مفهومی توانمندسازی
۷۴	۹-۲- مدل سیستمی توانمندسازی
۷۶	۱۰-۲- مدل جایزه منابع انسانی ایران
۷۹	۱۱-۲- مدل جامع توانمندسازی
۹۸	۱۲-۲- الگوی توانمندسازی روان شناختیکارشناسان وزارت علوم
۹۹	۱۳-۲- الگوی توانمندسازی منابع انسانی سماجا
۱۰۱	۱۴-۲- الگوی توانمندسازی مدیران کاروان های حج و زیارت
۱۰۳	۱۵-۲- پیش نیازها، نشانه ها و پیامدهای خود توانمندسازی
۱۱۱	۱۶-۲- الگوی توانمندسازی هاویکز
۱۲۹	۱۷-۲- ابعاد TQM در آموزش
۱۸۲	۱۸-۲- شکل مفهومی تحقیق

## فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۱۸۹	۱-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب تعداد رسته شغلی.....
۱۸۹	۲-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب درصد رسته شغلی.....
۱۹۰	۳-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب جنسیت.....
۱۹۱	۴-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب سن .....
۱۹۲	۵-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب وضعیت تاهل.....
۱۹۳	۶-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب سطح تحصیلات .....
۱۹۴	۷-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب سابقه .....
۱۹۵	۸-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۱.....
۱۹۶	۹-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۲.....
۱۹۷	۱۰-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۳.....
۱۹۸	۱۱-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۴.....
۱۹۹	۱۲-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۵.....
۲۰۰	۱۳-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۶.....
۲۰۱	۱۴-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۷.....
۲۰۲	۱۵-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۸.....
۲۰۳	۱۶-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۹.....
۲۰۴	۱۷-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۱۰.....
۲۰۵	۱۸-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۱۱.....
۲۰۶	۱۹-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۱۲.....
۲۰۷	۲۰-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۱۳.....
۲۰۸	۲۱-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۱۴.....
۲۰۹	۲۲-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۱۵.....
۲۱۰	۲۳-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۱۶.....
۲۱۱	۲۴-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۱۷.....
۲۱۲	۲۵-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۱۸.....
۲۱۳	۲۶-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۱۹.....
۲۱۴	۲۶-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۲۰.....
۲۱۵	۲۷-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۲۱.....
۲۱۶	۲۸-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۲۲.....
۲۱۷	۲۹-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۲۳.....
۲۱۸	۳۰-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۲۴.....
۲۱۹	۳۱-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۲۵.....
۲۲۰	۳۲-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۲۶.....
۲۲۱	۳۳-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۲۷.....
۲۲۲	۳۴-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۲۸.....
۲۲۳	۳۵-۴- توزیع فراوانی افراد مورد بررسی برحسب گزینه های انتخابی سؤال ۲۹.....







**فصل اول**  
**کلیات تحقیق**

## ❖ مقدمه

اگر مفهوم توانمندسازی به درستی درک گردد و با ایده بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان مرتبط شود، بیشترین بهره برداری از منابع فکری عرضه شده را ایجاد خواهد نمود (بابایی، ۲۸، ۱۳۸۱). با توجه به مفهوم توانمندسازی، توانمندسازی یک فرآیند موثر و پیشگام است که هم برای سازمان مزیت راهبردی ایجاد می کند و هم برای کارکنان فرصت مشارکت در کامیابی سازمان می آفریند. این مشارکت نگرشی است جمعی که از یک حس توانمندی نشأت گرفته و اعتلای کیفی سازمان را به ارمغان خواهد آورد (قوشچی، ۱۳۸۰: ۹).

کاتز (۲۰۰۵) می گوید؛ منابع انسانی، نقش اساسی در رشد، پویایی، بالندگی و یا شکست و نابودی سازمان ها دارند. اهمیت نیروی انسانی بعنوان مهمترین عامل در زنجیره عملیاتی هر سازمان مدتهاست که به اثبات رسیده و سازمان هایی که موفقیت های چشمگیری داشته اند، توجه به این موضوع را سرلوحه کارهای خویش قرار داده اند. بسیاری از مسائل سازمانی که برای توسعه رهبری مورد نیازند، برای توانا سازی کارکنان هم ضرورت دارند. این عوامل تسهیل کننده شامل سلسله مراتب مسطح تر، دیوان سالاری کمتر و تمایل بیشتر به ریسک پذیری هستند (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۶: ۲۳۳).

توانمندسازی کارکنان مستلزم ایجاد یک تغییر و دگرگونی کلی در سازمان می باشد. سه عنصری که که زمینه توانمندسازی را در محیط کار بوجود می آورند عبارتند از:

الف). نگرشها: در یک سازمان توانمند کارکنان چنین می اندیشند که نه فقط در مورد انجام دادن کار و وظایف خودشان بلکه نسبت به بهتر کار کردن کل سازمان نیز مسئولیت دارند. تغییر دادن این نگرش که "صرفاً کار را انجام دهیم" به "حضور در فرآیند کار"، قبول مسئولیت برای بسط و گسترش سازمان و حل مسایل سازمان با استفاده از یادگیری فعال، اساس تغییر به سوی تواناسازی

است : ۱- حضور در فرآیند کار ۲- قبول مسئولیت و ۳- تلاش برای آموختن.

ب). روابط : در یک محیط کار توانمند، روابط تیمی جنبه حیاتی دارد و گروه های کار، بطور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری با هم کار می کنند. گروه توانمند گروهی است که خود را بصورت یک واحد منسجم می بیند و برایش بخوبی معلوم است که به کجا می رود و همه اعضای آن در کیفیتهای اساسی کار، قدرت، مهارتها، کنترل، اختیار و پاداش سهیم هستند.

ج). ساختار سازمانی : ساختار یک سازمان توانمند را می توان بصورت یک دایره یا شبکه در نظر گرفت زیرا می تواند بعنوان مجموعه ای از گروه های هماهنگ به نظر آید که بوسیله مرکز (بجای رئیس هرم) با هم مرتبط شده اند. در چنین سازمانی درگیری کارکنان در حد بالا استوانسان ها در می یابند که می توانند برای دست یابی به نتایج مورد نظرشان و آنچه انجام دادنش لازم است کار کنند، نه اینکه صرفا ادای تکلیف کنند و از بابت آن پاداش در یافت دارند (اسکات و ژافه، ۱۹۹۵، نقل از جلیلی ۱۳۸۸: ۲۵).

امروزه اغلب سازمانها دریافته اند که برای بقای خود ضرورت دارد که کیفیت را برای حضور شایسته در عرصه جهانی ارتقاء دهند. کلید حل این مشکل که همه سازمان ها با آن دست به گریبان هستند در مقوله مدیریت کیفیت جامع (TQM) خلاصه شده است. در دنیایی که مهمترین سلاح رقابت و مهمترین ابزار برای حفظ بقاء کیفیت خدمات است. ضروری است کارشناسان و مدیران ما با دقت با روش (TQM) آشنا شوند تا دریابند که راز موفقیت کشورهای پیشرفته در چیست (یوجی آکائو ۱۹۹۷، به نقل از جلیلی ۱۳۸۸). یک شیوه کاملا جدیدی است که ساختار و روش های قدیمی کار را مورد هدف قرار داده و به باسازی آنها می پردازد و از طریق تعهد دراز مدت و وحدت هدف و آموزش، می تواند به اهداف خود نایل گردد. اهدافی که رسیدن به برخی از آنها به سالها صبر و تلاش احتیاج دارد (اسد، ۱۳۸۱). علاقه بند (۱۳۷۶)، نظام (TQM) که بر فرآیند بهبود دائمی و افزایش کیفیت و ارتقای مستمر، تاکید می نماید، به شش اصل استوار می باشد، که عبارتند از : ۱. تمرکز بر