

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت - گروه مدیریت دولتی

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

گرایش: مدیریت منابع انسانی

عنوان:

بررسی تاثیر توانمند سازی بر عملکرد کارکنان بانک ملی ایران

(اداره امور شعب مرکزی تهران)

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر عباس صالح اردستانی

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر امیر بابک مرجانی

پژوهشگر:

هدیه خوبیاریان

زمستان ۱۳۹۲

تقدیم به:

پدر و مادر عزیزم، آنانکه وجودشان همه عشق است و بذر مهر می‌پاشند
و همچنین همسر مهربانم، که اگر صبر و گذشت و یاری او نبود این امر میسر نمی‌شد

مشکر و قدردانی:

بی شک انجام تحقیق حاضر فارغ از مساعدت و مؤدت استادان عزیز امری غیر ممکن بود، لذا بر خود وظیفه دانسته از زحمات ارزنده استاد فریخته و کراتقدر جناب آقای دکتر عباس صالح اردستانی که راهنمای بنده در این پایان نامه بودند و در جهت ارتقا توان علمی بنده اهتمام ورزیدند و استاد عزیز و بزرگوار جناب آقای دکتر امیر بابک مرجانی که به عنوان استاد مشاور زحمات زیادی متحمل شدند و استاد گرانمایه جناب آقای دکتر علیرضا امیر کبیری که داور این پایان نامه را بر عهده داشتند، صمیمانه مشکر و قدردانی می نمایم و از خداوند منان توفیق روز افزون برایشان آرزو دارم.

فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
	فصل اول: کلیات طرح
۲	مقدمه.....
۳	(۱-۱) بیان مساله.....
۵	(۲-۱) اهمیت موضوع تحقیق.....
۹	(۳-۱) اهداف تحقیق.....
۹	(۴-۱) چارچوب نظری تحقیق.....
۱۳	(۵-۱) مدل تحقیق.....
۱۴	(۶-۱) فرضیات تحقیق.....
۱۴	(۷-۱) قلمرو تحقیق.....
۱۴	(۸-۱) روش تحقیق.....
۱۴	(۹-۱) روش و ابزار جمع آوری اطلاعات.....
۱۶	(۱۰-۱) جامعه آماری.....
۱۶	(۱۱-۱) حجم نمونه.....
۱۶	(۱۲-۱) تعاریف اصطلاحات و متغیرهای تحقیق.....
	فصل دوم: مبانی نظری تحقیق
۲۳	مقدمه.....
۲۳	بخش اول توانمندسازی.....

- ۲-۱) سیر تاریخی تعریف توانمند سازی ۲۵
- ۲-۱-۱) پیشینه توانمند سازی ۲۵
- ۲-۱-۲) تعاریف و مفاهیم توانمند سازی ۳۱
- ۲-۱-۳) ضرورت توانمندسازی ۳۶
- ۲-۱-۴) اهداف توانمندسازی ۳۹
- ۲-۲) نگاه به دوشیوه متفاوت توانمند سازی ۴۰
- ۲-۲-۱) توانمند سازی به عنوان یک ساخت ارتباطی ۴۰
- ۲-۲-۲) توانمند سازی به عنوان یک ساخت انگیزشی و روان شناختی ۴۱
- ۲-۳) رویکرد های توانمند سازی نگرش تلفیقی به تئوری های توانمند سازی ۴۵
- ۲-۳-۱) توانمندی سازی ساختاری (توانمندی سازی سخت یا بیرونی) ۴۷
- ۲-۳-۲) توانمندی سازی انگیزشی و روانشناختی (توانمندی سازی نرم یا درونی) ۴۹
- ۲-۴) ابعاد توانمند سازی ۵۵
- ۲-۵) مدل های توانمندسازی ۶۲
- ۲-۵-۱) مدل توانمندسازی "آنا کارول" ۶۲
- ۲-۵-۲) مدل توانمندسازی "کانگر و کانگو" ۶۳
- ۲-۵-۳) مدل توانمندسازی "بیل هارلی" ۶۵
- ۲-۵-۴) الگوی توانمند سازی "رابینز و همکاران" ۶۷
- ۲-۵-۵) الگوی توانمند سازی "اسپریتزر" ۶۹
- ۲-۵-۶) مدل توانمندسازی والاس واستورم (۲۰۰۳) ۷۰
- ۲-۵-۷) مدل توانمندسازی "توماس و ولتهاوس" ۷۰

- ۷۱.....تئوری توانمند سازی کاتر.....(۸-۵-۲)
- ۷۲.....مدل توانمند سازی رایلی، بتلی و لین.....(۹-۵-۲)
- ۷۳.....مدل توانمند سازی اولیو.....(۱۰-۵-۲)
- ۷۴.....مزایای توانمند سازی.....(۶-۲)
- ۷۵.....موانع و چالشهای اجرای برنامه های توانمند سازی.....(۷-۲)
- ۷۷.....استراتژی های توانمند سازی.....(۸-۲)
- ۷۹.....روش های توانمندسازی کارکنان.....(۹-۲)
- ۸۰.....توانمندسازی در نظام اداری ایران.....(۱۰-۲)
- ۸۱.....افزایش توانمندی کارکنان.....(۱۱-۲)
- ۸۲.....بخش دوم عملکرد.....
- ۸۲.....تعریف عملکرد.....(۱۲-۲)
- ۸۴.....اندازه گیری عملکرد.....(۱-۱۲-۲)
- ۸۵.....معیارهایی برای اندازه گیری عملکرد.....(۲-۱۲-۲)
- ۸۵.....سطوح تجزیه و تحلیل عملکرد.....(۳-۱۲-۲)
- ۸۶.....ارزیابی عملکرد.....(۴-۱۲-۲)
- ۸۷.....اهداف ارزیابی عملکرد.....(۵-۱۲-۲)
- ۸۸.....معیارها، شاخصها و استانداردها در نظام ارزیابی عملکرد.....(۶-۱۲-۲)
- ۸۹.....فلسفه ارزیابی عملکرد.....(۷-۱۲-۲)
- ۹۰.....روش های مختلف ارزیابی عملکرد.....(۸-۱۲-۲)
- ۹۱.....انواع ارزیابی عملکرد کارکنان.....(۹-۱۲-۲)

۹۲	مدل های ارزیابی عملکرد سازمان.....(۱۳-۲)
۹۲	مدل بالدریج.....(۱-۱۳-۲)
۹۵	ارزیابی چندگانه یا ۳۶۰ درجه.....(۲-۱۳-۲)
۹۶	الگوی فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) (رحیمی، ۱۳۸۵، ۴۰).....(۳-۱۳-۲)
۹۷	کارت امتیاز متوازن (BSC).....(۴-۱۳-۲)
۱۰۰	مدل « اچیو » برای ارزیابی و تحلیل عملکرد.....(۵-۱۳-۲)
۱۰۱	استفاده از مدل اچیو.....
۱۰۴	بخش سوم پیشینه تحقیق.....
۱۰۴	تحقیقات و مقالات منتشر شده در مجلات جهانی.....(۱۴-۲)
۱۰۸	تحقیقات و پژوهش های انجام شده در کشور.....(۱۵-۲)
۱۱۵	فهرست مقالات مورد مطالعه.....(۱۶-۲)
	فصل سوم: روش شناسی تحقیق (متدولوژی)
۱۱۸	مقدمه.....
۱۱۸	روش تحقیق.....(۱-۳)
۱۱۹	جامعه آماری.....(۲-۳)
۱۱۹	حجم نمونه و روش اندازه گیری.....(۳-۳)
۱۲۰	ابزار جمع آوری اطلاعات.....(۴-۳)
۱۲۱	روش تجزیه و تحلیل داده ها.....(۵-۳)
۱۲۱	روایی.....(۶-۳)
۱۲۲	پایانی.....(۷-۳)

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق

مقدمه	۱۲۵
۴-۱) آمار توصیفی	۱۲۵
۴-۲) آمار استنباطی	۱۳۱
۴-۲-۱) بررسی فرضیه فرعی اول	۱۳۱
۴-۲-۲) بررسی فرضیه فرعی دوم	۱۳۲
۴-۲-۳) بررسی فرضیه فرعی سوم	۱۳۳
۴-۲-۴) بررسی فرضیه فرعی چهارم	۱۳۴
۴-۲-۵) بررسی فرضیه فرعی پنجم	۱۳۵

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادها

مقدمه	۱۳۸
۵-۱) بررسی نتایج حاصل از یافته های تحقیق و پیشنهادهای مربوطه	۱۳۸
۵-۱-۱) نتیجه گیری از آزمون فرضیه فرعی اول و پیشنهادهای مربوطه	۱۳۸
۵-۱-۲) نتیجه گیری از آزمون فرضیه فرعی دوم و پیشنهادهای مربوطه	۱۳۹
۵-۱-۳) نتیجه گیری از آزمون فرضیه فرعی سوم و پیشنهادهای مربوطه	۱۴۰
۵-۱-۴) نتیجه گیری از آزمون فرضیه فرعی چهارم و پیشنهادهای مربوطه	۱۴۱
۵-۱-۵) نتیجه گیری از آزمون فرضیه فرعی پنجم و پیشنهادهای مربوطه	۱۴۱
۵-۲) پیشنهادهایی برای پژوهش های آتی	۱۴۲
۵-۳) پیشنهاد به مدیران	۱۴۲
۵-۴) محدودیتها و مشکلات تحقیق	۱۴۴

۱۴۵	منابع و مأخذ
۱۴۶	منابع فارسی
۱۴۹	References
۱۵۰	ضمایم
۱۵۱	پرسشنامه توانمندسازی
۱۵۴	پرسشنامه عملکرد
۱۵۷	Abstract

فهرست جداول

صفحه	عنوان
۱۰۱	جدول اچيو
۱۲۰	جدول (۱-۳) سوالات مربوط به هر فرضيه
۱۲۳	جدول (۲-۳) مقادير آلفای کرونباخ محاسبه شده برای مولفه ها و شماره سوالات مربوطه
۱۲۶	جدول (۱-۴) توزیع فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان
۱۲۸	جدول (۲-۴) جدول توزیع فراوانی سطح تحصیلات پاسخ دهندگان
۱۲۹	جدول (۳-۴) جدول توزیع فراوانی سابقه کاری پاسخ دهندگان
۱۳۱	جدول (۴-۴) ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه اول
۱۳۲	جدول (۵-۴) ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه فرعی دوم
۱۳۳	جدول (۶-۴) ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه فرعی سوم
۱۳۴	جدول (۷-۴) ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه فرعی چهارم
۱۳۵	جدول (۸-۴) ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه فرعی پنجم
۱۳۶	جدول (۹-۴) میانگین رتبه ۵ عامل
۱۳۶	جدول (۱۰-۴) خروجی آزمون فرید من

فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۱۲۷.....	نمودار ۴-۱) نمودار ستونی توزیع فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان
۱۲۷.....	نمودار ۴-۲) نمودار دایره ای توزیع فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان
۱۲۸.....	نمودار ۴-۳) نمودار ستونی توزیع فراوانی سطح تحصیلات پاسخ دهندگان
۱۲۹.....	نمودار ۴-۴) نمودار دایره ای توزیع فراوانی سطح تحصیلات پاسخ دهندگان
۱۳۰.....	نمودار ۴-۵) نمودار ستونی توزیع فراوانی سابقه کاری پاسخ دهندگان
۱۳۰.....	نمودار ۴-۶) نمودار دایره ای توزیع فراوانی سابقه کاری پاسخ دهندگان

فهرست اشکال

صفحه	عنوان
۱۳	(شکل ۱-۱) مدل تحقیق
۶۳	(شکل ۱-۲) مدل توانمندسازی آنا کارول
۶۵	(شکل ۲-۲) مدل توانمندسازی کانگر و کانگو
۶۶	(شکل ۳-۲) مدل توانمندسازی بیل هارلی
۶۸	(شکل ۴-۲) الگوی توانمندسازی رایینز و همکاران
۶۹	(شکل ۵-۲) مدل توانمندسازی اسپریتزر
۷۰	(شکل ۶-۲) مدل والاس و استورم
۷۱	(شکل ۷-۲) مدل توانمندسازی توماس و ولتهاوس
۷۲	(شکل ۸-۲) مدل توانمندسازی کانتر
۷۳	(شکل ۹-۲) مدل توانمندسازی رایلی، بتلی و لین
۷۴	(شکل ۱۰-۲) مدل توانمندسازی اولیو

فصل اول

کلیات طرح

مقدمه

امروزه فاصله اصلی و عمیق میان ملت ها از جهت دانایی و نادانی است و نه از حیث دارایی و ناداری، در این راستا چالش و محور اصلی، سرمایه انسانی است. در حال حاضر قدرت رقابتی ملت ها، در گرو کیفیت سرمایه انسانی آنهاست. سازمان ها در معرض تغییرات سریع و غیر قابل پیش بینی قرار دارند. از مهمترین عوامل بروز این تغییرات، می توان به رقابت روز افزون جهانی، توسعه و گسترش فناوری اطلاعات و بروز تغییرات در ویژگی ها و خواسته های مشتریان اشاره کرد. تغییر در شرایط سازمانهای عصر حاضر، منجر به تغییر در نگرش آنها به نیروی انسانی شده است. در این شرایط کارکنان سازمان، ابزار موفقیت مدیر نیستند و به عنوان سرمایه های سازمان، به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده اند (Roy & Sheena, 2005).

الگوی قدیمی مدیریت خودکامه امروزه در اغلب سازمانها منسوخ شده است. سازمانهای امروزی نه تنها به دانش و اطلاعات بسیار وسیع تری نیاز دارند، بلکه به استقلال، خوداتکایی، اعتماد به نفس و خلاقیت و ابتکار بیشتری نیازمندند (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶). برای دستیابی به این ویژگیها سازمان باید مهمترین منبع و عامل رقابتی خود یعنی نیروی انسانی را توانمند کند (Ergenli & etal, 2007).

سازمانها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را بر عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانائی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را بخوبی شناسانند.

ابزاری که می تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمند سازی است.
(عبداللهی و دیگران، ۱۳۸۵).

منابع انسانی مهمترین و با ارزشترین دارایی هایی است که هر سازمان در اختیار دارد. موثرترین راه به دست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان ها است (میرسپاسی، ۱۳۸۵). می توان اذعان نمود که بدون افراد کارآمد دستیابی به اهداف سازمانی غیر ممکن می باشد. منابع انسانی نقش اساسی در رشد، پویایی، بالندگی یا شکست و نابودی سازمانها دارند (عبداللهی، ۱۳۸۴). نتیجه اینکه، در تعامل بین ویژگیهای کارکنان و ضرورتهای محیطی، سازمانها مجبورند که از وضعیت فعلی کاملاً دور شده و به وضعیت جدید روی آورده و به سازمانهایی تبدیل شوند که به قول چارلز هندی (۱۹۹۷) کمتر شباهتی به سازمانهای سنتی داشته باشند که ما به آنها عادت داریم صاحب نظران مدیریت و روانشناسان سازمانی، برای مواجه شدن با این چالشها و نگرانی ها، ایجاد فرهنگ توانمند سازی کارکنان را پیشنهاد می کنند (عبداللهی، نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ۱۳).

۱-۱) بیان مساله

کارکنان در سازمانهای بزرگ به ندرت توانمند هستند. آنان در این گونه سازمانها احساس بازدارندگی دارند و میل و رغبت خود را برای انجام کار خوب از دست داده اند. سلسله مراتب بر این گونه سازمانها مستولی شده است، رویه ها و قوانین از پیش تنظیم شده اند. چنین سازمانهایی فقط از قدرت یدی کارکنان استفاده می کنند نه از مغزهای آنان، قدرت در رده های بالای سازمان متمرکز شده است و رده های پایین سازمان ناتوان هستند (کوین و اسپریتزر، ۱۹۹۷، ۳۷).

امروزه سازمانها با قوانین و مقررات سخت، دیوان سالاری سنگین، ناکارایی و اثر بخشی، و کارمندان با احساس مسئولیت کم معروف شده اند. اما در محیط کسب و کار جدید که اغلب با اصطلاحاتی مانند پیچیدگی، آشفتگی، سرعت و تغییرات شتابان توصیف شده است، کارکنان باید انعطاف پذیر، خودفرمان، کارآفرین و مسئولیت پذیرو طالب ابتکار و آزادی عمل باشند. در ساختارهای سازمانی و سبک های مدیریت باید تغییرات اساسی رخ دهد، به طوری که همه کارکنان در فرایند تصمیم گیری مشارکت داده شوند.

تحت چنین شرایطی سازمانها باید زنده تر پویاتر و منعطف تر باشند و مدیران به علائق و آراء کارکنان توجه بیشتر داشته باشند (پیتراک، ۱۹۹۸، ۱۱۴). کارکنان باید خود را متعلق و مالک سازمان بدانند.

دراکر با مقایسه کارکنان در دو قرن اخیر میگوید قرن بیستم عصر بهره‌وری نیروی انسانی کاربر بوده ولی این قرن عصر کارهای دانش بر است به طوری که در قرن گذشته با ارزش ترین دارایی یک سازمان ابزار تولید بود ولی اکنون سرمایه سازمان ها، کارکنان به عنوان دانشگران هستند. لذا گردانندگان سازمانها زیر بار تغییرات موج آسا ناگزیر به باز اندیشی و بازبینی روش ها الگوها و افکار خود در مورد نیروی انسانی شاغل خود هستند (دراکر، ۱۹۹۸، ۱۲۳).

یکی از مهمترین چالشهای مدیران عصر حاضر در سازمانها عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت های بالقوه منابع انسانی موجود است. در اغلب سازمانها از توانایی های کارکنان استفاده بهینه نمی شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را بکارگیرند. به عبارت دیگر افراد توان بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتری دارند، اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت ها به طور مطلوب بهره برداری نمی شود. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمند سازی منابع انسانی را به عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نموده و معتقدند که توانمند سازی نیروی انسانی یکی از نگرشهای مهم جدید است که امروزه توسط سازمانها به کار گرفته می شود. در واقع توانمند سازی، فرآیند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان از طریق ایجاد گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و گروه ها در تمام حوزه ها و وظایف است که در عملکرد کلی سازمان اثر می گذارد (ایران نژاد پاریزی و سلیمیان، ۱۳۸۳). توانمند سازی یکی از نوید بخش ترین مفاهیم دنیای کار بوده که کمتر به آن توجه شده ولی اکنون به موضوعی روز بدل گشته است. اما علی رغم بحث های فراوان درباره ی فواید توانمند سازی، بهره برداری از آن اندک و ناچیز است و هرچند توانمند سازی به مدیران این امکان را می دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند، اما متاسفانه تعداد مدیران و گروههایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند اندک است (بلانچارد و همکاران، ۱۹۹۹، ۱۱).

لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خود مدیریتی باشند باعث شده تا توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از صاحبان مدیران مدیریت را به سوی خود جلب نماید (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

هرگاه سازمان ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، نیروی بالقوه انسانی را باید مهار کرد و از آن سود جست. توانمند سازی به عنوان ابزاری شناخته شده است که ظرفیت های بالقوه را برای بهره برداری از توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود در اختیار میگذارد (بلانچارد و دیگران، ۱۳۸۱، ۱۳).

باتوجه به اینکه از ویژگیهای سازمان توانمند، از جمله بانک ملی ایران تامین رضایت مشتری، ارائه خدمات بهتر و به روز برای مشتریان است، لذا این امر نگاهی نو رابه منابع انسانی و اختیارات آن طلب میکند. توانمندسازی کارکنان یکی از اولویتهای مدیران است و تاثیر آن بر عملکرد کارکنان از جمله سوالات بنیادی است که ذهن مدیران عالی را به خودمشغول داشته است لذا سوال اساسی تحقیق این است که:

آیا توانمند سازی بر عملکرد کارکنان بانک ملی ایران اداره امور شعب مرکزی تهران اثر دارد؟
در این پژوهش سعی بر آن است که به این سوال اساسی پاسخ داده شود و بتوان براساس آن تمهیدات لازم برای پیاده سازی فرایند توانمند سازی را با هدف ارتقای سطح عملکرد سازمانی به کار گرفت.

۱-۲) اهمیت موضوع تحقیق

ان الله لا یغیر ما بقوم حتی یغیر ما بانفسهم

«همانا خداوند هیچ قومی را تغییر نمیدهد، مگر آن که خودشان در حالشان تغییر ایجاد کنند» (رعد، ۲۰)
«بدون یک انقلاب فراگیر در قلمرو آگاهی آدمی، هیچ تغییری در جهت بهتر شدن هستی انسان رخ نمی دهد، و فجایعی که این دنیا به سوی آن می رود - اعم از زیست محیطی، اجتماعی، جمعیتی یا سقوط تمدن - اجتناب ناپذیر است» (هاول، ۱۹۹۰).

صاحب نظران معتقدند که توانمند سازی چون سفری دور و دراز، همراه با نشیب و فرازهای گوناگون

است، که برای طی آن باید از موانع متعدد عبور کرد. توانمند سازی در واقع یک فرایند است و نه یک پروژه، فرایندی که توفیق و دستیابی به آن مستلزم صرف زمان و انرژی است و البته شکیبایی و حوصله فراوان می طلبد.

تغییرات سریع محیطی حیات بسیاری از سازمانها را تهدید می کند و اقتصاد جهانی با فشار های اقتصادی منطقه ای به جلو رانده می شود. رسانه های جدید، فناوری اطلاعات، ظهور استانداردهای جهانی و امکان سهیم شدن در هزینه ها و منافع، تغییرات تاثیر گذار محیطی هستند که در سازمانهای امروزی وجود دارند و توانایی سازمانها برای تطابق با تغییرات محیطی، برای بقای آنها موثر است. سازمانها به انعطاف پذیری به منظور پاسخگویی به موقع بر روی فشارهای محیطی نیاز دارند. امروزه توانمند سازی، راهبرد افزایش عملکرد و تامین بقای سازمانی تلقی می شود. توانمند سازی باید مهم ترین مسئله سازمان در نظر گرفته شود. همچنین به نظر می رسد توانمند سازی موجبات انعطاف پذیری در تغییرات داخلی سازمان رافراهم می کند و عنصر مهمی در سازمانهای ارگانیک یا نظام یافته است (مزید آبادی فراهانی، ۱۳۸۳).

از نظر هال (۱۹۹۴) امروزه تغییرات موجود در محیط کار، سازمانها را مجبور کرده که به منظور بقای خود در دنیای متلاطم در نظامهای مدیریت خود بازنگری کنند و توانمند سازی کارکنان به منزله موضوع اصلی مربوط به عملکردهای رهبری و مدیریت، این امکان را برای سازمانها فراهم ساخته که رقابتی تر شوند. امروزه کارکنان به آزادی عمل و قدرت تصمیم گیری برای انجام وظایفشان نیازمندند. کارکنان به دنبال مسئولیت و اختیار برای انجام دادن کارهایشان هستند و این در حالی است که سازمانها به دنبال افزایش بهره وری و سود آوری از طریق کارکنانش هستند (Quinn & Spreitzer, 1997).

از کارکنان انتظار می رود که دست به ابتکار بزنند و مسئولیت اداره محل کارشان را بپذیرند. کارکنان کنونی نیازمند آنند که توانمند باشند تا نقش خود را برآورده سازند و آن را به طور کامل اجرا کنند. خلاصه آنکه تغییرات وسیع محیطی در دنیا ی متلاطم امروز، انعطاف پذیری سازمانها را برای تامین بقایشان امری ضروری ساخته است، و توانمند سازی و دادن آزادی عمل به کارکنان، یکی از راهبردهای اساسی افزایش عملکرد و تامین بقا در سازمان های امروزی است (گودرزی و گمینیان، ۱۳۸۱).

محیط کار توانمند، محیطی است که در آن نیروی محرکه اصلی کارکنان هستند. شمار اندکی از تحولات پدید آمده در کسب و کار، همانند جنبش محیط کار توانمند مورد استقبال واقع شده اند. این تحولات توانمندسازی منجر به انطباق پذیری بیشتر کارکنان می شوند (Scott & Bruce, 1994).

با توانمندسازی، کارکنان قادر خواهند بود درخواست مشتری را برآورده سازند و استانداردهای کیفیت خدمات را به بالاترین حد برسانند. توانمندسازی یک پیش نیاز برای طرح های با کیفیت موفق است و باید در فرایند ارائه خدمات گنجانیده شود به طوری که نیازهای مشتری سریع تر رسیدگی و بطور موثر حل و فصل شود. کارکنان خدمات با کیفیت بهتر ارائه خواهند داد و اگر به آنها اعتماد شود و توانمند گردند برای حل و فصل هر گونه مسائل خدمات به مشتری احساس غرور میکنند.

توانمندسازی روش نوینی برای بقای سازمانهای پیشرو در محیط رقابتی است. اکثر مدیران تصور می کنند با مفهوم توانمندسازی آشنا هستند در حالی که فقط تعداد محدودی از آنان با مفهوم و کاربردش آشنایی دارند. توانمندسازی یعنی قبل از آنکه به کارکنان بگوئید چه کار کنند می توانند به خوبی وظایفشان را انجام دهند کارکنان توانمند قادرند راه حلهای مناسب برای حل مشکلات پیدا کنند.

«آلن رندالف» یکی از گامهای کلیدی برای ایجاد فرهنگ تواناسازی در سازمان را سهم ساختن کارکنان در اطلاعات می داند. سهم شدن در اطلاعات مربوط به سهم شرکت در بازار، استراتژی های رقابت، فرصتها، هزینه های واقعی، تقلیل احتمالات، ارقام سود و نظایر آن افراد بایستی درک کنند که چگونه می توانند از دانش کسب شده به بهترین وجه ممکن استفاده کنند افراد بدون اطلاعات نمی توانند مسئولیت تصمیم گیری را به عهده بگیرند افراد با اطلاعات تقریباً به طور کامل می توانند عهده دار مسئولیت تصمیم گیری شوند (Randolph, 2003).

جین اسمیت یکی از کلیدهای اساسی کمک به توسعه استقلال افراد را سهم کردن آنان در اطلاعات می داند. ایشان نیز تاکید می کند که اطلاعات سبب تسهیل در تصمیم سازی و تصمیم گیری می شود اگر کارکنان را در اطلاعات سهم نکنیم نمی توان از آنان انتظار داشت مسئولیت بپذیرند بدون داشتن