





دانشگاه آزاد اسلامی  
واحد تهران مرکزی  
دانشکده مدیریت – گروه مدیریت دولتی

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

گرایش: "سیستمهای اطلاعاتی"

عنوان: بررسی تأثیر کاربرد فناوری اطلاعات در توانمند سازی کارکنان

حوزه حسابرسی دیوان محاسبات کشور

استاد راهنما:

آقای دکتر ذبیح الله هاشمی

استاد مشاور:

آقای دکتر احمد ودادی

پژوهشگر:

خدایار دفتری

پائیز ۱۳۹۲

## **تقدیم به:**

**همسر مهربانم که با واژه نجیب و مغرور تلاش آشنایی دارد و عطر رویایی آن را  
می‌شناسد و مرا در راه رسیدن به اهداف عالی یاری می‌رساند. همو که حس تعهد و  
مسئولیت را در زندگی‌مان تالویی فدایی داده است.**

## تشکر و قدردانی:

سپاس ایزد منان را که توفیق فراگیری علم را بر من عطا فرمود و مرا در کوران مشکلات و سختی ها یاری نمود تا این پایان نامه را با موفقیت به انجام برسانم.

در طول دوران تحصیلی و تهیه این پایان نامه از راهنمایی ها و مساعدت های اساتید و دوستان عزیزی بهره برده ام که در اینجا لازم است از همه ایشان مراتب سپاس قلبی و تشکر خالصانه خود را داشته باشم.

## فهرست مطالب

۱	فصل اول	۱
۲	مقدمه	
۲	بیان مسئله	۱-۱
۳	ضرورت پژوهش	۲-۱
۴	اهداف پژوهش	۳-۱
۵	فرضیات پژوهش	۴-۱
۵	ادبیات موضوع، چارچوب نظری:	۵-۱
۶	مدل تحقیق	۶-۱
۸	فصل دوم	۲
۹	مبانی نظری	۱-۲
۹	توانمندسازی کارکنان	۱-۱-۲
۵۱	فناوری اطلاعات:	۲-۱-۲
۵۴	حسابرسی فناوری اطلاعات	۳-۱-۲
۶۱	پیشینه پژوهش	۲-۲
۶۳	فصل سوم	۳
۶۴	مقدمه	۱-۳
۶۴	روش پژوهش	۲-۳
۶۵	جامعه آماری تحقیق، نمونه گیری و برآورد حجم نمونه آماری	۳-۳

۶۵.....	روش و ابزار گردآوری اطلاعات	۴-۳
۶۶.....	پرسش نامه تحقیق :	۱-۴-۳
۶۶.....	متغیرها و الگوی مفهومی تحقیق:	۵-۳
۶۶.....	متغیر وابسته :	۱-۵-۳
۶۶.....	متغیرهای مستقل :	۲-۵-۳
۷۱.....	روش تجزیه و تحلیل اطلاعات	۶-۳
۷۱.....	روایی و پایایی پرسش نامه :	۱-۶-۳
۷۳.....	آزمون کولموگروف- اسمیرنوف	۲-۶-۳
۷۳.....	آزمون $t$ استیودنت :	۳-۶-۳
۷۶.....	تحلیل واریانس	۴-۶-۳
۷۶.....	رتبه‌بندی فرضیات با آزمون فریدمن:	۵-۶-۳
۷۷.....	آنالیز فاکتور <i>pls</i>	۶-۶-۳
۸۲.....	فصل چهارم	۴
۸۳.....	مقدمه	۱-۴
۸۳.....	توصیف نمونه	۲-۴
۸۷.....	بررسی روایی و پایایی پرسشنامه	۳-۴
۸۷.....	روایی پرسش نامه	۱-۳-۴
۸۷.....	پایایی پرسش نامه	۲-۳-۴
۸۸.....	بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش	۴-۴

۸۹.....	آزمون تفاوت میانگین نمونه بر اساس اطلاعات جمعیت شناختی	۵-۴
۸۹.....	آزمون تی-استیودنت	۱-۵-۴
۹۲.....	آنالیز واریانس	۲-۵-۴
۹۸.....	تحلیل فاکتور با روش <i>PLS</i>	۶-۴
۹۹.....	آنالیز فاکتور و بررسی صحت مدل ساختاری	۱-۶-۴
۹۹.....	بررسی صحت مدل اندازه گیری شده	۲-۶-۴
۱۰۱.....	آزمون فرضیات و تفسیر ضرایب متغیرهای مدل با استفاده از آنالیز فاکتور	۳-۶-۴
۱۰۲.....	آزمون فریدمن جهت اولویت بندی شاخص های توانمندسازی کارکنان	۷-۴
۱۰۳.....	فصل پنجم	۵
۱۰۴.....	نتیجه گیری	۱-۵
۱۰۶.....	آزمون تفاوت میانگین نمونه بر اساس اطلاعات جمعیت شناختی	۱-۱-۵
۱۰۶.....	تحلیل فاکتور با روش <i>PLS</i>	۲-۱-۵
۱۰۸.....	آزمون فریدمن جهت اولویت بندی شاخص های توانمندسازی کارکنان	۳-۱-۵
۱۰۸.....	پیشنهادات	۲-۵
۱۱۳.....	محدودیت های تحقیق :	۳-۵
۱۱۳.....	پیشنهادات برای سایر محققین :	۴-۵

## فهرست اشکال

- شکل ۱-۱: مدل تحقیق ..... ۷
- نمودار ۱-۲: مدل توانمندسازی کانگر ..... ۴۹
- نمودار ۲-۲: مدل توانمندسازی کونزاک ..... ۵۱
- شکل ۱-۴: نمودار میله ای سن افراد نمونه ..... ۸۴
- شکل ۲-۴: نمودار میله ای تحصیلات افراد نمونه ..... ۸۵
- شکل ۳-۴: نمودار میله ای وضعیت تاهل افراد نمونه ..... ۸۶
- شکل ۴-۴: نمودار میله ای جنسیت افراد نمونه ..... ۸۷
- نمودار ۱-۵: پیش نیازها، نشانه ها و پیامدهای خود-توانمندسازی ..... ۱۱۱



## فهرست جداول

- جدول ۱-۲: تفاوت های توانمندسازی از دو دیدگاه انگیزشی و فوق انگیزشی ..... ۱۴
- جدول ۲-۲: ویژگی های توانمندسازی و خودسامانی ..... ۳۷
- جدول ۱-۴: فراوانی و درصد فراوانی سن افراد نمونه ..... ۸۳
- جدول ۲-۴: فراوانی و درصد فراوانی تحصیلات افراد نمونه ..... ۸۴
- جدول ۳-۴: فراوانی و درصد فراوانی وضعیت تاهل افراد نمونه ..... ۸۵
- جدول ۴-۴: فراوانی و درصد فراوانی جنسیت افراد نمونه ..... ۸۶
- جدول ۵-۴: ضریب آلفای کرونباخ کلیه سوالات ..... ۸۷
- جدول ۶-۴: آزمون نرمالیتی با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف ..... ۸۸
- جدول ۷-۴: آزمون تی - استیودنت مستقل جهت بررسی تفاوت میانگین متغیر جنسیت ..... ۸۹
- جدول ۸-۴: آزمون تی - استیودنت مستقل جهت بررسی تفاوت میانگین متغیر وضعیت تاهل ..... ۹۰
- جدول ۹-۴: آزمون تی - استیودنت مستقل جهت بررسی تفاوت میانگین متغیر سن ..... ۹۲
- جدول ۱۰-۴: آزمون تی - استیودنت مستقل جهت بررسی تفاوت میانگین متغیر تحصیلات ..... ۹۵
- جدول ۱۱-۴: مقدار  $R^2$  حاصل از برآورد مدل ..... ۹۹
- جدول ۱۲-۴: میانگین ضریب  $\alpha$  کرونباخ مدل و میانگین پایایی ترکیبی مدل ..... ۱۰۰
- جدول ۱۳-۴: نتایج ضرایب متغیرها و مقدار آماره تی استیودنت حاصل از مدل ساختاری ..... ۱۰۱
- جدول ۱۴-۴: اولویت بندی شاخص های توانمندسازی کارکنان ..... ۱۰۲

# فصل اول

## کلیات پژوهش

## مقدمه

تغییرات سریع و فناوری در همه سازمانها به خصوص بر سازمانهای بزرگ صنعتی تاثیر بسیاری می گذارد و غفلت از آن باعث سقوط سازمان می شود. سازمانها از ارکان مهمی از قبیل سرمایه، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت تشکیل یافته اند که به زعم بسیاری از صاحب نظران نیروی انسانی مهمترین رکن در این بین است زیرا کارآیی سازمان منوط به انجام وظایف درست و صحیح این نیروها در دایره صفتی و ستادی است. تواناسازی یعنی فرایندی که از راه آن مدیران به کارکنان اجازه می دهند تا قدرت به دست آورند و در داخل سازمان نفوذ یابند. برای غلبه بر پیچیدگی و شتاب چالشهایی که در محیط امروزی با آن روبرو می شویم، موفقیت يك سازمان وابسته به این است که تا چه اندازه می توان تمام کارکنان را صاحب قدرت کرد. (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۱: ۴۵۹).

## ۱-۱ بیان مسئله

امروزه کسب مهارتهای لازم در زمینه کاربرد فناوری اطلاعات و اطلاع رسانی به کارکنان و مدیران، برای توانمند کردن آنها در کارهایشان امری اجتناب ناپذیر است.

در طول تاریخ چند دوره تحولات علمی، فنی و صنعتی جهان را تکان داد که اولین آن انقلاب کشاورزی و دومین آن انقلاب صنعتی بود. از دهه ۱۹۷۰ نیز انقلاب جدیدی شروع شد که کم کم می رود تا کشورهایی پیشرفته را فراگیرد. این انقلاب را انقلاب انفورماتیک یا علم اطلاعات نام نهاده اند، تحولی که زیربنای آن بنیاد اطلاعات است (غلامزاده و میعاد، ۱۳۷۷، ص ۱۲۵)

دیوان محاسبات کشور به عنوان بازوی نظارتی مجلس شورای اسلامی برای انجام امور محوله و پاسداشت از بیت المال نیازمند استفاده از روش ها و شیوه های نوین است که پیاده سازی سیستم نظارتی هماهنگ برای انجام حسابرسی مالی و رعایت و عملکرد را میسر سازد یکی از این شیوه ها نظارت الکترونیکی می باشد. سامانه نظارتی الکترونیکی (سنا) با هدف ایجاد نظام نظارتی هماهنگ و یکپارچه در دیوان محاسبات کشور تعریف شده است این سیستم نرم افزاری مکانیزمی است که کاربران و پرسنل دیوان محاسبات را قادر خواهد ساخت در کمترین زمان با بیشترین میزان دقت به اطلاعات مورد نیاز برای حسابرسی کلیه وزارتخانه ها و دستگاه های استفاده کننده از بودجه عمومی دست یابند و ضمن صرفه جویی در وقت و هزینه از تخلفات جلوگیری به عمل آورده و به وظیفه پاسداری از بیت المال به نحو مطلوب تری عمل نمایند.

در ضمن سازمانها به گونه ای طراحی شده اند تا از انرژی و توانایی افراد برای انجام کار و تحقق هدفهای خود استفاده کنند. اگر مدیران بتوانند روانشناختی کارکنان سازمان را افزایش دهند، موجب توسعه و بهبود کار سازمان شده اند. از آنجا که انسان محور تحولات سازمانی

است، برای دستیابی به تراز بالندگی قابل قبول سازمانی، باید به ارتقای توانمندیهای منابع انسانی پرداخت. مطالعات کتابخانه ای و مقالات کاربردی نشان می دهد که محققان یقین دارند روانشناختی کارکنان ارزانترین و دستیافتنی ترین مزیت رقابتی واقعی و پایدار سازمان ها است (گیسلر، ۲۰۰۵)

مفهوم توانمندسازی به فرایندی اطلاق می شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می کند تا توانایی لازم برای تصمیم گیری مستقل را به دست آورند. این فرایند نه تنها در عملکرد افراد بلکه در شخصیت آنان نیز مؤثر است. مهمترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین ترین سطوح سازمان است. فرایند تصمیم گیری باید از درجه بالای عدم تمرکز برخوردار باشد و افراد یا گروه های کاری نیز باید مسئول یک قسمت کامل از فرایندهای کاری باشند کانگرو (۱۹۸۸). با توجه به تئوری های پست مدرن در مدیریت، می توان توانمندی را سبکی از مدیریت دانست که در آن مدیران و منابع انسانی به درگیری بیشتر در فرایندهای کاری از طریق مشارکت در فرایندهای تصمیم گیری دعوت می گردند. توماس و ولتهوس معتقدند " توانمندی روانشناختی، به عنوان مجموعه ای از حوزه های شناختی، انگیزشی است که علاوه بر خودکارآمدی، سه حوزه دیگر را نیز شامل می شود. این سه حوزه عبارتند از احساس خود مختاری (حق انتخاب)، احساس معنی داری و احساس مؤثر بودن (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). اسپرینتر نیز یک بعد دیگر را به مفهوم توانمندی اضافه می کند که شامل احساس شایستگی و خود کفایتی است (اسپرینتر، ۲۰۰۰). فوکس بر اساس دو رویکرد مکانیکی و ارگانیکی، به توضیح توانمندی پرداخته است. به اعتقاد وی، رویکرد مکانیکی توانمندی عبارت از تفویض مسئولیت ها و حسابگری برای اخذ نتایج است. اما در رویکرد ارگانیکی، توانمندی به معنای گفتگو از ریسک ها، رشد، تغییر، فهم نیازهای کارشناسان، شیوه توانمند نمودن رفتار نسبت به کارشناسان، تیم سازی به منظور تشویق رفتارهای مبتنی بر همکاری، تشویق به ریسک پذیری هوشمندانه و اعتماد کارشناسان است. به نظر وی، حالت بهینه، ترکیبی از هر دو رویکرد در سازمان است (فوکس، ۱۹۹۸، ص ۳۸).

بنابر این، این پژوهش در صدد آنست که پاسخگوی مسائل زیر باشد:

- ۱- تأثیر کاربرد فناوری اطلاعات در توانمند سازی کارکنان مشاغل حسابرسی (مطالعه موردی کارکنان حوزه حسابرسی دیوان محاسبات کشور) چه می باشد؟
- ۲- با تأکید بر نقش فناوری اطلاعات چه راهکارهایی جهت توانمند سازی کارکنان مشاغل حسابرسی وجود دارد؟

## ۱-۲ ضرورت پژوهش

الف) امروزه سازمان ها در محیطی کاملاً رقابتی و پویا که همراه با تحولات شگفت انگیز است باید اداره شود در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل سنتی و تعریف شده

کارکنان در اختیار ندارند ابزاری که میتواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمند سازی است .

ب) توانمند سازی روش نوینی برای بقای سازمان های پیشرو در محیط رقابتی است در استراتژی مدیریت کیفیت جامع اگر در سازمان به توانمند سازی کارکنان توجه ویژه مبذول نگردد نه تنها سیر صعودی تعالی طی نخواهد شد بلکه محکوم به شکست است لذا توجه به توانمند سازی امری اجتناب ناپذیر است .

ج) لزوم آگاهی از نقش فناوری اطلاعات در توانمند سازی کارکنان مشاغل حسابرسی دیوان محاسبات در افزایش راندمان و بهره وری کارکنان ضروری بوده که با این کار می توان به ابعاد ارتقاء عملکرد افراد با استفاده از سیستم های جدید مبتنی بر فناوری اطلاعات که قبلاً وجود نداشت پی برد.

### ۱-۳ اهداف پژوهش

طبق اصل ۵۵ قانون اساسی، دیوان محاسبات به کلیه حسابهای وزارتخانه ها، موسسات، شرکتهای دولتی و سایر دستگاه هایی که به نحوی از بودجه کل کشور استفاده می کنند، رسیدگی یا حسابرسی می نماید. دیوان محاسبات کشور نیز همانند سایر سازمانهای امروزی جهت افزایش کارایی و اثر بخشی خود نیازمند به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات می باشد و از این رو طرح ملی پیاده سازی و اجرای پروژه سامانه نظارت الکترونیکی (سنا) را با اهداف زیر در دستور کار خود قرار داده است:

- افزایش سرعت، دقت، صحت و جامعیت در نظارت و حسابرسی
- استفاده از قابلیت های فناوری اطلاعات و ارتباطات در عرصه نظارت الکترونیکی
- دستیابی به تعاملات و ارتباطات مطلوب در حوزه حسابرسی میان دستگاه ها با دیوان محاسبات کشور
- نگهداری و در دسترس بودن اطلاعات جامع و کامل حسابرسی و امکان دسترسی سریع به این اطلاعات
- به کارگیری شیوه های اعمال نظارت مقتدرانه در کنار تأثیرناپذیری از تغییر و تحولات سیاسی و اجتماعی
- توسعه و یکپارچگی پایگاه های داده و اطلاعات پایه جهت کاهش حجم مدارک و مستندات ضمیمه گزارش ها
- ایجاد بستری مطمئن و امن جهت تبادل اطلاعات با کمترین خطا و جلوگیری از افشای اطلاعات
- کاهش امکان تغییر در اطلاعات مورد تبادل
- تسهیل در تجزیه و تحلیل و استنتاج از نحوه عملکرد مالی دستگاه های تحت نظارت

- بسط و توسعه گستره نظارت جامع و ایجاد سامانه ای نظام مند

## ۴-۱ فرضیات پژوهش

### فرضیه اصلی:

بین استفاده از فناوری اطلاعات و توانمند سازی کارکنان بخش حسابرسی دیوان محاسبات کشور رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

### فرضیات فرعی:

۱. استفاده از فن آوری اطلاعات تاثیر مثبت و معنی داری بر بهبود کیفیت عملکرد کارکنان بخش حسابرسی دیوان محاسبات کشور دارد.
۲. استفاده از فن آوری اطلاعات تاثیر مثبت و معنی داری بر افزایش استقلال و اختیارات کاری کارکنان بخش حسابرسی دیوان محاسبات کشور دارد.
۳. استفاده از فن آوری اطلاعات تاثیر مثبت و معنی داری بر افزایش مسئولیت و اختیارات کاری کارکنان بخش حسابرسی دیوان محاسبات کشور دارد.
۴. استفاده از فن آوری اطلاعات تاثیر مثبت و معنی داری بر افزایش تنوع شغلی کارکنان بخش حسابرسی دیوان محاسبات کشور دارد.
۵. استفاده از فن آوری اطلاعات تاثیر مثبت و معنی داری بر افزایش خود کنترلی کارکنان بخش حسابرسی دیوان محاسبات کشور دارد.
۶. استفاده از فن آوری اطلاعات تاثیر مثبت و معنی داری بر افزایش آمادگی کارکنان بخش حسابرسی دیوان محاسبات کشور دارد.
۷. استفاده از فن آوری اطلاعات تاثیر مثبت و معنی داری بر افزایش دانش و مهارت کارکنان بخش حسابرسی دیوان محاسبات کشور دارد.

## ۵-۱ ادبیات موضوع ، چارچوب نظری :

چارچوب نظری مبنایی است که تمام تحقیق بر روی آن قرار داده می شود . چارچوب نظری یک شبکه منطقی ، توسعه یافته ، توصیف شده و کامل بین متغیرها می باشد . لذا یکی از مهمترین کارکردهای چارچوب نظری ، ارائه متغیرهای مرتبط با مساله تحقیق است . (غلامرضا خاکی - ۱۳۸۲ ص ۱۶۵)

استفاده از نظریه های مربوط به موضوع تحقیق و بهره برداری از نتایج حاصل از تحقیقات انجام شده در زمینه مورد نظر چارچوب نظری تحقیق به شرح زیر تعیین شده است .

توانمند سازی به عنوان متغیر وابسته متأثر از عوامل متعدد محیط سازمانی ، راهبردهای مدیریتی ، منابع خودکارآمدی می باشد. این عوامل متعدد عبارتند از : بیان روشن اهداف،

پرورش تجربه تسلط شخصی، الگوسازی، حمایت کردن، آموزش کارکنان، استقلال و آزادی و عمل، مدیریت مشارکتی، تشکیل تیم، ساختار سازمانی و ارزیابی عملکرد می باشد.

توانمند سازی اصطلاحی است از ترتیبات سازمانی که بر اساس آن خود مختاری و آزادی عمل و مسئولیت تصمیم گیری بیشتر به کارکنان واگذار می گردد ( ایتیژاکی و یورک ، ۲۰۰۰) کیم (۲۰۰۲) و ویروماسون (۱۹۹۹) توانمند سازی را همان مدیریت مشارکتی ، یعنی مشارکت زیر دستان در تصمیم گیری ها و حداکثر ساختن درگیری آنها در سازمان می دانند .

پیترز (۲۰۰۲) در تعریف جامع و کامل از توانمندسازی هفت بعد اساسی را مطرح نمود که عبارتست از : اختیار ، تصمیم گیری ، اطلاعات ، استقلال، خلاقیت و نوآوری ، دانش و مهارت و مسئولیت

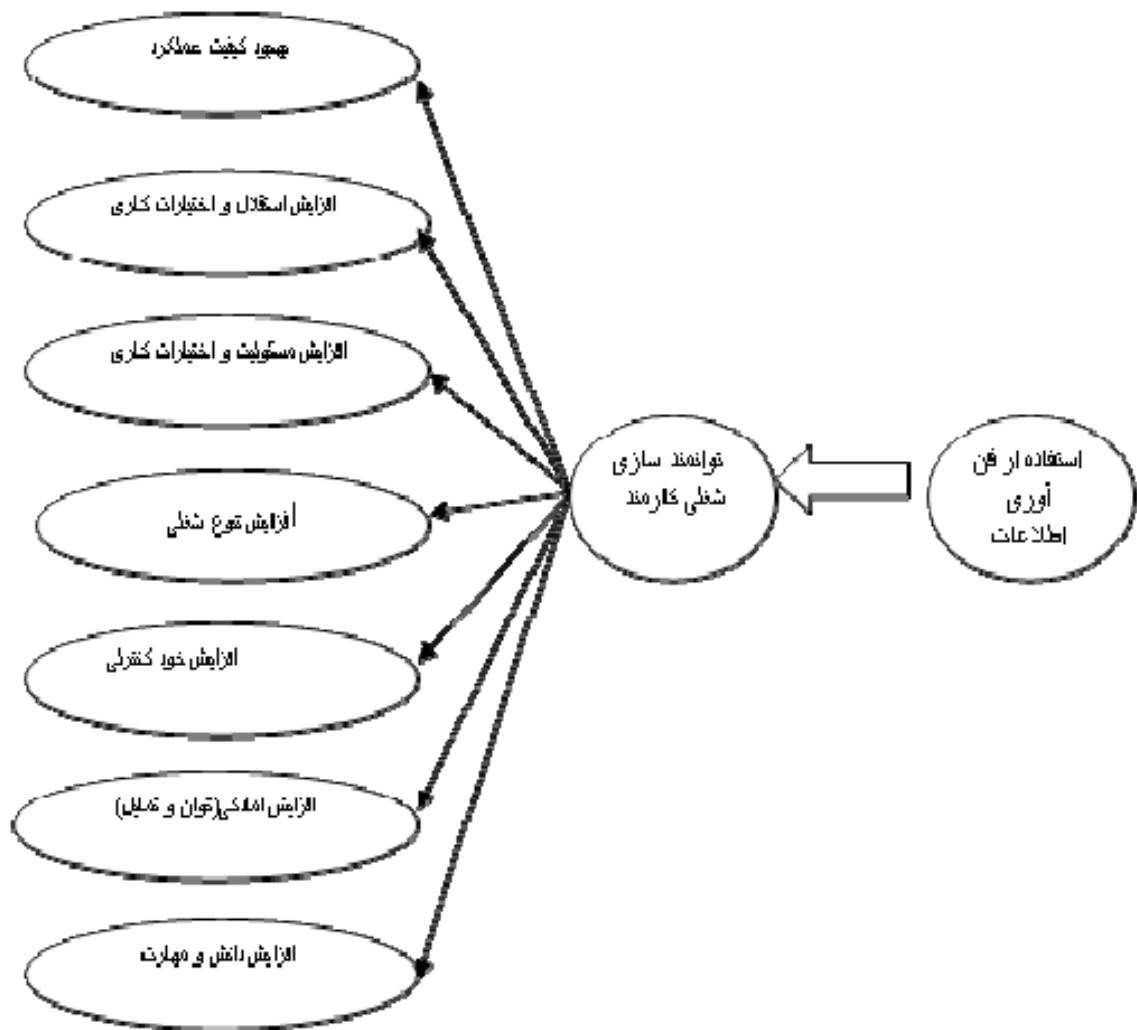
توانمندسازی عبارت است از آموختن چیز هایی به دیگران که میتوانند انجام دهند تا به شما کمتر تکیه کنند ( هیل و هاک ۲۰۰۴)

در این پژوهش به بررسی توانمند سازی نیروی انسانی در قالب یک الگوی تحلیلی در حوزه کارکنان مشاغل حسابرسی پرداخته شده است.

## ۱-۶ مدل تحقیق

برای تحقق بخشیدن به مفهوم توانمند سازی مدل ها و تئوری های گوناگونی ارائه شده که در تحقیق حاضر با بهره گیری از مدل ها تلاش شده است تا به مدل جامعی از توانمند سازی دست یافته، لذا در این پژوهش با مطالعه کتابخانه ای ادبیات توانمند سازی، بررسی پیشینه تحقیق و نظراتی که راجع به موضوع وجود داشته است، و با توجه به مطالب گفته شده در این پژوهش از مدل های چهار مرحله ای تری ویلسون (۱۹۶۶) و رابینز (۲۰۰۲) استفاده گردید و مدل زیر ارائه می شود و حاصل آن شناسایی ۷ متغیر تاثیر گذار بر توانمند سازی کارکنان می باشد که به ترتیب عبارتند از: بهبود کیفیت عملکرد کارکنان، افزایش استقلال کاری کارکنان، افزایش مسئولیت تصمیم گیری کارکنان، افزایش تنوع شغلی کارکنان، افزایش خود کنترلی کارکنان، افزایش آمادگی و مهارت کارکنان.

شکل ۱-۱: مدل تحقیق





## فصل دوم

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

## ۲-۱ مبانی نظری

### ۲-۱-۱ توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی به فرآیندی گفته می‌شود که از طریق آن، مدیران به دیگر کارکنان کمک می‌کنند تا قدرت لازم را برای تصمیم‌گیری در امور مربوط به خودشان و کارشان بدست آورند. به عبارت دیگر، توانمندسازی عبارتست از پرورش کارکنان به گونه‌ای که کمتر به مدیر متکی باشند. توانمندسازی به کارکنان می‌گوید که شما برای اقدام آزادی عمل دارید و در قبال نتایجی که بدست می‌آید مسئول هستید یعنی کارکنان، مسئولیت تصمیمات و اقدامات خود را بر عهده دارند. (بلانچارد، ۱۳۷۸)

در توانمندسازی، کارکنان (بدون دخالت بی‌جا) آزاد گذاشته می‌شوند تا بتوانند هر مشکلی را حل کنند و عقاید خود را در مورد بهبود کارها به کار گیرند. در نتیجه، آنها فرا می‌گیرند چگونه خلاقیت خود را مورد استفاده قرار دهند و نوآوری کنند و در قبال فعالیت‌های خود مسئولیت بپذیرند. توانمندسازی به معنای اعطای قدرت به کارکنان نیست (چون آنها از طریق دانش، مهارت و انگیزش خود این قدرت را دارند) بلکه به معنی آزاد شمردن این قدرت است. توانمندسازی بر این دیدگاه استوار است که قدرت را میان کلیه افراد که در ساختار مسطح و بیشتر به صورت رفاقتی فعالیت دارند تقسیم کند. (اسکلات، ۱۳۷۵)

بدین ترتیب، توانمندسازی، ارج‌گذاری به سهمی است که هر یک از افراد می‌توانند در انجام امور داشته باشند تا بدین نحو ظرفیت‌های بالقوه خود را که به طور کامل مورد استفاده قرار نگرفته‌اند، در اختیار سازمان بگذارند. توانمندسازی، در حقیقت به معنی ایجاد و افزایش احترام به شخص در محیط کار است. افرادی که اجازه یافته‌اند تا نسبت به خود احساس خوبی داشته باشند و از این طریق وقت بیشتری را صرف کار خود کنند و از سلامت روحی و جسمی بیشتری برخوردار گردند.

ویژگی‌های یک سازمان توانمند را می‌توان به قرار زیر صورت‌بندی کرد: (ویلکاکس، ۱۳۷۹)

۱. در سازمان توانمند وضوح هدف وجود دارد، بدین معنی که رسالت سازمان برای کارکنان تبیین شده است و هر یک از کارکنان می‌داند که برای دستیابی به هدف، چه وظایف و مسئولیت‌هایی بر عهده دارد و در کدامین جایگاه می‌تواند فعالیت داشته باشد و سازمان از وی چه انتظاری دارد.

۲. ارتباطات به نحو مطلوبی سازماندهی شده است بطوری که همه کارکنان از آنچه که در سازمان می‌گذارد مطلع هستند و می‌دانند نسبت به هر یک از همکاران چه وظیفه‌ای را برعهده دارند و با مسئولین و مشتریان سازمان به چه نحو می‌توانند ارتباط برقرار کنند تا بصورت سازنده‌ای مسئولیت‌های محوله‌را به انجام رسانند. آنها از دلایل ارجاع کارها به خود اطلاع دارند و می‌دانند چرا بعضی از امور به آنها محول می‌شود.

۳. محیط سالم سازمان موجب می‌شود که بوروکراسی و مقررات پیچیده مانع از انجام به موقع کارها نشوند و این انتظار از افراد وجود نداشته باشد تا بطور همزمان کارهای متعدد را انجام دهند. در این محیط زمینه رشد، یادگیری و ارتقای شغلی برای افراد فراهم می‌شود و سعی می‌گردد از طریق رفتار منصفانه، روحیه کارکنان تقویت شود.

۴. در سازمان توانمند تلاش می‌شود تا از طریق اعتماد و احترام به افراد و استقبال از تفاوت‌های فردی و گوناگونی بینش آنان، ارزشمندی کارکنان همواره مورد توجه باشد.

۵. قدردانی از کارکنان یکی از ویژگی‌های عمده این نوع سازمان‌ها می‌باشد بنحوی که از طریق پاداش مناسب به تلاش‌های فردی، عنایت لازم به فعالیت‌های مثبت و اهمیت‌قابل شدن برای تمام کارهایی که افراد در جهت موفقیت سازمان انجام می‌دهند، امکان این قدردانی فراهم می‌گردد.

۶. در سازمان‌های توانمند برای کار گروهی اهمیت خاصی قایل هستند و افراد ضمن کمک به یکدیگر، در حل مشکلات پیچیده تشریک مساعی دارند. آنها نسبت به همکاران محبت می‌ورزند. در سازمان‌های توانمند برای کار گروهی اهمیت خاصی قایل هستند منافع جمعی را بر منافع شخصی ترجیح می‌دهند.

۷. در سازمان‌های توانمند، مکانیزم‌های آموزشی زیر جهت ارتقاء دانش و مهارت افراد بکار گرفته می‌شوند:

آموزش گروهی، برای گسترش توانایی و کمک به افراد در آگاهی از کارهای یکدیگر، چرخش کار در قسمت‌های دیگر سازمان، جهت توسعه مهارت‌ها و دیدگاه‌ها، شرکت افراد در گروه‌های حل مشکلات، جهت کمک به بهبود سازمان، ارتقاء کیفیت و معرفی محصولات و خدمات جدید.

استفاده از تفویض اختیار و غنی‌سازی شغلی، برای ایجاد مسئولیت بیشتر در کار و محول نمودن وظایف به افراد جهت گسترش ایفای نقش آنها. یک کارمند در سازمان توانمند ویژگی‌های زیر را داراست: در قبال کارهایی که به عهده او گذاشته میشود احساس مسئولیت می‌کند. وقتی مشکلی بوجود می‌آید، به جای مقصر دانستن دیگران، در جستجوی راه حل مشکلات است. او سعی می‌کند برای انجام بهتر کار، راه‌های مناسب‌تری جستجو و پیشنهاد نماید، از پیش داور خودداری می‌کند و پیش‌فرض‌های قالبی را مورد تردید و پرسش قرار می‌دهد.

۸. در یک سازمان توانمند روابط به گونه‌ای شکل گرفته است تا بر اثر آن: (شومر هون، ۱۳۷۸)

- همه کارکنان به مشارکت در حل مشکلات و اقدامات دسته‌جمعی متحد باشند.
- بین افراد اطمینان و احترام متقابل برقرار باشد.
- تصمیم‌گیری به نحوی باشد که همه کارکنان را درگیر خود سازد.
- در جوابگویی و دریافت پاداش‌ها و تویخ‌ها مشارکت وجود داشته باشد.
- افراد برای یکدیگر مفید باشند.
- افراد از رد و بدل کردن اطلاعات خودداری نکنند.
- آموزش و یادگیری یکی از دل‌مشغولی‌های مهم ارتباط بین‌افراد باشد.

۹. ساختار سازمانی توانمند مشخصات زیر را دارد:

ارزش‌های مشترک و اهداف سازمانی برای تمام کارکنان تبیین و تفهیم شده است. در سازمان برای روانشناختی کارکنان اهمیت فوق‌العاده قایل هستند و به توسعه عملکرد افراد از لحاظ فیزیکی، فکری و احساسی می‌پردازند. مهارت‌های افراد به صورت چندگانه و چند منظوره پرورش می‌یابند به طوری که آنها توانا باشند تا نیازهای بلند مدت سازمان را تامین نمایند. اطلاعات مورد نیاز افراد در خصوص چشم‌انداز، خط‌مشی و مسیر حرکت سازمان در اختیار آنها قرار می‌گیرد. به افراد اجازه داده می‌شود تا با اعمال مدیریت بر خویش، راه‌های پیشرفت خود را کاوش نمایند. سازمان برای مشتریان اهمیت قایل است و رضایت و پاسخگویی به آنها را خواستار است.

مدیران سنتی همواره در حال دستور دادن و کنترل کارکنان بوده‌اند، اما در محیط توانمندسازی، مدیریت بایستی از چاقوب ذهنی فرماندهی و کنترل خارج شده و به محیط حمایتی و مبتنی بر حس مسئولیت گام گذارد تا بدینوسیله کارکنان فرصت داشته باشند بنحو مطلوب همکاری کنند. (بلانچارد، ۱۳۷۸)

توانمندسازی دارای معنای عام و خاص و تعبیرهای بیشماری است و این تنوع تعریفها و رویکردها، انسجام و یکپارچگی را از این مفهوم با مشکل روبه‌رو ساخته است، به گونه‌ای که در تعریفها توانمندسازی عواملی، چون: انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است. (Robbins & Set, 2002) توانمندسازی در حقیقت فرایند مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. توانمندسازی به موضوعات انگیزشی یا روان‌شناسی، تغییرات ساختاری، عناصر فرهنگی، تاریخی و ارزشها و نگرشهای موجود در بافت سازمانی اشاره دارد.