

مقدمه:

در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های مورد نظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله‌ی تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، توانمندی منابع انسانی است. امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی بر هیچ‌کس پوشیده نیست.^(۱) در بین عوامل تولید (زمین، نیروی انسانی، تکنولوژی، سرمایه) بارزترین، کمیاب‌ترین و نادرترین عامل، نیروی انسانی است. عدم توجه به بهره‌وری نیروی انسانی و توجه صرف به دیگر عوامل، نه تنها باعث کاهش کارایی و اثربخشی در سازمان می‌گردد، بلکه باعث افزایش ضایعات و حوادث و ایجاد نارضایتی در نیروی انسانی می‌شود.^(۲) هدف توانمندسازی به کار انداختن و استفاده‌ی بهینه از مغزهای افراد همانند بازوان آنها است. توانمندسازی به یک حس درونی در افراد اشاره دارد که باعث می‌شود آنان به طور مستقل تصمیماتی را در فرایند کاری خویش اتخاذ کنند.^(۳) کارکنان به واسطه‌ی دانش، تجربه و انگیزه‌ی خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی، آزاد کردن این قدرت است. سازمان‌ها برای رسیدن به قله‌های تعالی و سرآمدی، باید نیروی انسانی متعالی و سرآمد در اختیار داشته باشند.^(۳) مدیران و رهبران سازمان وظیفه‌ی طراحی و ساخت نردبان تعالی را به عهده داشته و بقیه کارکنان مسئولیت پیمودن نردبان تعالی را جهت دست یابی به اهداف سازمان به عهده دارند.^(۴) سازمان موفق سازمانی است متشکل از نیروی انسانی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که تجارب و دانش خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند.^(۵) تحت این شرایط، هر فرایندی که موجب ارتقای توانمندی نیروی انسانی گردد، فرایندی سرمایه‌افزا است که نتیجه‌ی آن به طور مستقیم در کیفیت و کمیت خدمات نمودار می‌شود.^(۵) 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 رو به رو ساخته است، به گونه‌ای که در تعریف‌های

توانمندسازی عواملی، چون: انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است.^(۱) واژه‌ی انگلیسی "Empower" در فرهنگ فشرده آکسفورد «قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن» معنا شده است. پژوهشگران، تعاریف گوناگونی از توانمندسازی ارائه کرده‌اند؛ برخی آن را مترادف با قدرت، غنی‌سازی شغل، مشارکت کارکنان و تفویض اختیار می‌دانند و برخی آن را متمایز از آنها ارزیابی می‌کنند. معنای لغوی توانمندسازی، سپردن اختیار قانونی به فرد و تفویض قدرت قانونی است. کاربرد اصطلاح توانمندسازی در مدیریت، به دموکراسی اداری و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تحت عنوان تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع اطلاق می‌گردد.^(۱) در رویکرد ارتباطی توانمندسازی، فرایندی است که طی آن مدیر قدرت خود را با زیر دستانش تقسیم می‌کند، به عبارت دیگر، در این رویکرد توانمندسازی همان تفویض اختیار است.^(۱) تغییرات سریع محیطی، حیات بسیاری از سازمان‌ها را تهدید می‌کند و اقتصاد جهانی با فشارهای اقتصادی منطقه‌ای به جلو رانده می‌شود. رسانه‌های جدید فناوری اطلاعات، فرهنگ‌های جهانی مصرف‌کننده، ظهور استانداردهای جهانی و امکان سهیم شدن در هزینه‌ها، تغییرات تأثیرگذار محیطی هستند که در سازمان‌های امروزی وجود دارند. بقای بسیاری از سازمان‌ها را ناسازگاری یا عدم سازش با تغییرات محیطی تهدید می‌کند.^(۴) تغییرات وسیع محیطی در دنیای متلاطم امروز، انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را برای تأمین بقایشان امری ضروری ساخته است و توانمندسازی و دادن آزادی عمل به کارکنان، یکی از راهبردهای اساسی افزایش عملکرد و تأمین بقا در سازمان‌های امروزی است.^(۶) توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش بهره‌وری و مهم‌ترین عامل برای حفظ و بقاء سازمان به منظور استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی افراد در راستای رشد و بالندگی سازمان، با توجه به اهداف سازمان می‌باشد.^(۲) لذا هدف از این مقاله بررسی جنبه‌های مختلف توانمندسازی کارکنان در نظام سلامت و تبیین عوامل مؤثر بر

بینش روشن را تدوین کرده و برنامه‌ها و وظایف معین را برای نیل به آن در سازمان ترسیم می‌نماید.^(۷)

رویکرد ارگانیکی

از دهه ۱۹۹۰ به بعد نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران روانشناسی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی را مفهوم پیچیده و چند بعدی می‌دانند و بین ویژگی‌های موقعیتی و ادراک کارکنان نسبت به این ویژگی‌ها تفاوت قائل شده‌اند. کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) مطرح کرده‌اند که اقدامات مدیریت فقط مجموعه‌ای از شرایط هستند که می‌توانند کارکنان را توانمند کنند، اما الزاما این طور نخواهد بود. بر اساس رویکرد ارگانیکی توانمندسازی کاری نیست که باید مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی و ادراک کارکنان درباره نقش خویش در شغل و سازمان است. در عین حال، مدیران می‌توانند بستر و فرصت‌های لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم کنند.^(۸)

عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در الگوهای مختلف

طبق پژوهش انجام شده توسط یاهیا ملهم، چهار عامل، ارتباط مستقیم و تأثیر بسزایی بر توانمندسازی کارکنان دارند که در محیط رقابتی بایستی به آن توجه خاص کرد تا سازمان‌ها بتوانند پاسخگوی تغییرات سریع و با کیفیت بالا باشند، تا علاوه بر رضایت کارکنان، رضایت مشتریان را فراهم سازند.^(۷) بر اساس این الگو عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان عبارتند از:

۱. دانش و مهارت کارکنان

ارتقای مهارت و دانش کارکنان که رابطه مستقیمی با کارآفرینی و اثربخشی کارکنان دارد و جایگزینی دانشگران به جای صنعتکاران ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمان‌های دانشی است.^(۷)

۲. اعتماد

رهبران، نیازمند اعتماد، انتشار قدرت و پذیرش ایده‌های جدیدی هستند. جریان اطلاعات و دانش تأثیر مثبت بر این بعد، پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری کارکنان دارد.

۳. ارتباطات

ارتباطات دو جانبه وسیله‌ای است که دانش کارکنان را در مجاری ارتباطی سازمان برای خدمت بهتر به مشتریان

توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی می‌باشد. و هم‌چنین تأثیر آموزش و توانمندسازی منابع انسانی در افزایش اثربخشی و کارایی و در نهایت افزایش بهره‌وری نظام سلامت می‌باشد.

روش‌ها:

این مطالعه به صورت مروری نظام‌مند انجام شده است. بازه‌ی زمانی برای گردآوری مقالات از سال ۱۹۹۰ تا سال ۲۰۱۲ می‌باشد. جستجو در سایت‌ها با استفاده از کلید واژه‌های همچون: آموزش، توانمندسازی نیروی انسانی، ارتقاء و بهره‌وری در سیستم سلامت با منابع انسانی می‌باشد. در این مطالعه از سایت‌های (Google, Magiran, SID) و انگلیسی (Science direct) و همچنین مطالعات کتابخانه‌ای مختلف جهت کسب اطلاعات لازم در این زمینه استفاده شده است. ملاک اصلی برای انتخاب مقالات مرتبط بودن مقالات با هدف و عنوان مقاله ما می‌باشد. جستجوی مقالات انگلیسی از سال ۱۹۹۰ تا سال ۲۰۱۲ و مقالات فارسی از سال ۱۳۸۰ تا سال ۱۳۹۱ می‌باشد. بعد از گردآوری مقالات، مقالاتی که کمتر با عنوان و هدف مقاله ما مرتبط بودند، حذف گردیده و مقالات دیگر به صورت کامل مطالعه شدند و مهم‌ترین نتایج استخراج گردیدند.

یافته‌ها:

توانمندسازی کارکنان از دیدگاه‌ها و منظرهای مختلف، تعاریف و معانی متنوع و متفاوتی به خود گرفته است که با دسته‌بندی این تعاریف در دو رویکرد مکانیکی و ارگانیکی فهم و درک این تعاریف با سهولت بیشتری امکان‌پذیر خواهد شد. براساس یافته‌های کوبین و اسپریتزر (۱۹۹۷) دو رویکرد مکانیکی و ارگانیک در تعریف و مفهوم توانمندسازی وجود خواهد داشت:

رویکرد مکانیکی

اکثر دست‌اندرکاران مدیریت نسبت به توانمندسازی دیدگاه مکانیکی دارند که بر اساس این دیدگاه توانمندسازی به معنای تفویض اختیار و قدرت به زیردستان می‌باشد. توانمندسازی فرایندی است که طی آن مدیریت ارشد یک

است. بنابراین می‌توان اذعان داشت که مشارکت نیروی کار نیروی محرکه توسعه اقتصادی است، ولی نیروی کاری که انگیزه و خلاقیت و امنیت داشته باشد.

۴. رضایت شغلی

مقصود از رضایت شغلی، نگرش کلی فرد درباره‌ی کار خویش است. کسی که رضایت شغلی او در سطح بالا است، نسبت به شغل یا کار خود نگرشی مثبت و کسی که از کار خود راضی نیست، نگرشی منفی دارد. هنگامی که درباره‌ی نگرش کارکنان بحث می‌شود، اغلب مقصود چیزی جز رضایت شغلی آنان نیست.

ابعاد توانمندسازی

بررسی ادبیات موضوع تحقیق نشان می‌دهد که اغلب محققان توانمندسازی را افزایش توان و مهارت منابع انسانی برای انجام دادن بهتر کار تعریف کرده‌اند^(۹) با این حال محققان درباره‌ی منشأ توانمندسازی و عواملی که موجب توانمندسازی می‌شود، اتفاق نظر ندارند. بنابراین از این لحاظ می‌توان مطالعات توانمندسازی را در چند دسته ارائه کرد. بررسی نظریات و مدل‌های توانمندسازی از بابت منشأ ایجاد توانمندسازی می‌توان آن‌ها را در سه بعد فردی و سازمانی و استراتژیک دسته‌بندی کرد.^(۱۰)

۱. توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای منشأ فردی

بر مبنای مطالعه‌ای که به وسیله‌ی توماس و ولتوس (۱۹۹۰) انجام شد، توانمندسازی منابع انسانی، نوعی توانمندسازی فردی است که با تأکید بر عوامل روان شناختی و در چهار بعد اثرگذاری، انتخاب، شایستگی و معنادار بودن می‌باشد. از نظر این محققان زمانی می‌توان کارکنان را به کاری مجبور کرد که بر اساس انگیزه‌های درونی آن‌ها برای کار ترغیب شوند.^(۱۱)

۲. توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای منشأ سازمانی

مطالعه‌ی نظریات و دیدگاه‌های مختلف در زمینه‌ی توانمندسازی منابع انسانی نشان می‌دهد که افراد از ابتدای ورود به سازمان توانمند یا ناتوان نیستند بلکه عملکرد سازمان به ویژه در حوزه‌ی منابع انسانی می‌تواند نقش مؤثری در توانمندسازی کارکنان داشته باشد.^(۱۲)

گسترش خواهد داد. توزیع اطلاعات برای کارکنان به منظور عملکرد بالای سازمان حیاتی است. کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان‌ها موجب ارتقای دانش و اعتماد سازمانی نیز می‌شود.

۴. انگیزه

توجه به نیازها و انگیزه‌های کارکنان و پرداخت پاداش بر اساس عملکرد در این مدل مورد نظر است و پاداش‌های معنوی غیرمادی نسبت به پاداش‌های مادی از اهمیت بیشتری برخوردار هستند.^(۸)

عوامل اثرگذار بر بهره‌وری در تحقیق صورت گرفته توسط دکتر عبدالرضا بیگی نیا و همکاران در شرکت ملی حفاری ایران که عبارتند از:

۱. خلاقیت

آمالی (۱۹۸۹) عمل خلاق را، عملی می‌داند که دارای دو ضابطه تازگی و مناسبت باشد. به اعتقاد افروز (۱۳۷۶) متداول‌ترین برداشت از خلاقیت، عبارت است از این که فرد، فکری نو و متفاوت ارائه دهد خلاقیت کارکنان به این صورت به بقای سازمان کمک می‌کند که وقتی کارکنان در کارشان خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمان ارائه دهند و به کار گیرند. از این رو، تولید و بهره‌گیری از ایده‌های تازه به سازمان نوید می‌دهد که بتواند با شرایط متغیر بازار منطبق شده، به تهدیدها و فرصت‌ها پاسخ به موقع بدهد و رشد و توسعه یابد.

۲. تعهد سازمانی

تعهد سازمانی نیرویی الزام آور و باثبات روانشناختی است که فرد را به مجموعه فعالیت‌های مرتبط با هدف سازمان، پیوند می‌دهد. بیشاب و همکارانش سه ویژگی زیر را از خصوصیات یک فرد دارای تعهد سازمانی بالا بیان می‌کنند:

الف: پیوند با اهداف و مقاصد سازمان و قبول آن‌ها

ب: میل به تلاش قابل توجه به نام سازمان

ج: آرزو و میل بالا برای استمرار عضویت در سازمان

۳. مشارکت سازمانی

مشارکت کلید توسعه انسانی است و توسعه‌ی فرهنگی نیروی انسانی هم هدف و هم عامل توسعه‌ی اقتصادی

جدول ۱- توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای منشأ فردی طبق مطالعات صورت گرفته توسط پژوهشگران مختلف

توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای منشأ فردی	ابعاد توانمندسازی	شاخص‌های توانمندسازی	نویسندگان
	مسیر شغلی	۱. غنی سازی شغلی ۲. ارتقای مهارت های شغلی ۳. انعطاف پذیری شغلی	سپریتزر (۱۹۹۵) ادیب و همکاران (۲۰۰۵) هرسی و گلداسمیت (۱۹۹۸) نولر (۱۹۹۷) مک لاگان و نل (۱۹۹۷) کانگر (۱۹۹۸) رابینز و کرینو و فرندال (۲۰۰۰) گا ئو (۲۰۰۱) جان لی (۲۰۰۲)
توسعه فردی	۱. اثرگذاری ۲. انتخاب ۳. شایستگی ۴. معنادار	توماس و ولتوس (۱۹۹۰) اسپریتزر (۱۹۹۵) هرسی و گلداسمیت (۱۹۹۸) کوپین و اسپریتزر (۱۹۹۷) آلفرد باندورا (۱۹۹۹) مک لاگان و نل (۱۹۹۷) ادیب و همکاران (۲۰۰۰)	

جدول ۲- توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای منشأ سازمانی طبق مطالعات صورت گرفته توسط پژوهشگران مختلف

توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای منشأ سازمانی	ابعاد توانمندسازی	شاخص‌های توانمندسازی	نویسندگان
	عملیاتی	۱. آموزش ۲. کنترل و بازخورد ۳. مهندسی شغل ۴. عملکرد ۵. انگیزش	راندولپ (۲۰۰۸) ماری هاپس و همکاران (۲۰۰۹) جان لی و همکاران (۲۰۰۲) مؤسسه گائو (۲۰۰۱) رابینز و کرینو و فرندال (۲۰۰۰) کانگر و کانگو (۱۹۹۸) کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۷) بلانچارد و زیگاری (۱۹۸۵)
ساختاری	۱. تصمیم گیری ۲. گردش اطلاعات ۳. دانش سازمانی ۴. ارتباطات	راندولپ (۲۰۰۸) جان لی و همکاران (۲۰۰۲) رابینز و کرینو و فرندال (۲۰۰۰) کانگر و کانگو (۱۹۹۸) مگ لاگانو نل (۱۹۹۷) کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۷)، بلانچارد و زیگاری (۱۹۸۵) باون و لاولر (۱۹۹۴)	

ایجاد می‌شوند. یک سازمان باید برای کنترل این استراتژی‌ها، شکلی از مدیریت استراتژیک را به وجود آورد. مدیریت استراتژیک، بخشی از مأموریت سازمان است بدون آن سازمان در اجرا و کنترل استراتژی‌ها با سختی مواجه می‌شود. جایگاه کلیدی و نقش استراتژیک منابع انسانی در اثربخشی و افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی و تعالی عملکرد کارکنان، برای همه اندیشمندان رشته مدیریت شناخته شده است. از سوی دیگر فضای تجاری امروز به گونه ای است که نه تنها بالندگی منابع انسانی باید در راستای پشتیبانی استراتژی‌های تجاری سازمان باشد بلکه

۳. توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای نگرش استراتژیک موضوع توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی را باید در ادبیات منابع انسانی استراتژیک جستجو کرد. به همین دلیل قبل از پرداختن به توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی مفاهیم مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی استراتژیک مورد بحث خواهد گرفت. مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای از تصمیم‌های اخذ شده از سوی مدیریت برای تعیین اهداف بلند مدت سازمان و ابزاری برای دستیابی به این اهداف قلمداد می‌شود. زمانی که مأموریت سازمان تعیین شد، آن‌گاه استراتژی‌ها برای دنبال کردن مأموریت،

است که منابع انسان، باید به عنوان یک عامل استراتژیک مدنظر قرار گیرد، نه فقط به دلیل نقش آن در اثر بخشی استراتژی مدیریتی، بلکه به دلیل نقش بالقوه آن در ایجاد یک منبع مزیت رقابتی پایدار است.^(۱۱،۱۳)

باید نقش محوری در شکل دهی نظم جدیدی (SHRM) به استراتژی تجاری داشته باشد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با فرایند مدیریت (HRM) است که در سال‌های گذشته از ادغام مدیریت منابع انسانی استراتژیک ایجاد شده است. توجه فزاینده نسبت به این حوزه ناشی از این اندیشه

جدول ۳- توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای بعد استراتژیک طبق مطالعات صورت گرفته توسط پژوهشگران مختلف

نویسندگان	شاخص‌های توانمندسازی
آرمسترانگ (۲۰۰۶)	۱. چشم انداز، مأموریت، ارزش‌ها
بارنی (۲۰۰۵)	۲. خط مشی و سیاست‌گذاری
ونگ (۲۰۰۸)	۳. شرکا و ذینفعان
ماری آپاندر (۲۰۰۳)	۴. کارکنان
آمیچیا (۲۰۰۸)	۵. فرایندها
چیلد (۲۰۰۸)	
کاترین چانگ (۲۰۱۱)	
دیمیتروز (۲۰۰۵)	

توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای بعد استراتژیک

مزیت رقابتی پایدار به گونه‌ای ایجاد ارزش کنند که غیر قابل تقلید و غیر قابل جایگزین باشد، در حالی که تقلید فرایند ایجاد ارزش در منابع انسانی به خاطر پیچیدگی‌ها و بی‌همتایی آن اگر برای رقبا غیرممکن نباشد، موضوعی بسیار دشوار است. رویکرد مبتنی بر منابع استدلال می‌کند که سازمان‌ها فقط زمانی می‌توانند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند که فعالیت آنان به گونه‌ای منحصر به فرد، تولید ارزش کند، به نحوی که رقبا قادر نباشند به راحتی از آن نسخه برداری کنند. همچنین افزایش سرعت تحولات اقتصادی، فناوری و رقابت در دهه‌های اخیر سازمان‌ها را با چالش‌هایی روبه رو کرده است. سازمان‌ها برای حفظ و بقای خود در این محیط متحول و رقابتی باید تغییرات عمیق و همه جانبه در دیدگاه‌ها، مأموریت‌ها و برنامه‌های خود به وجود بیاورند، که توانمند سازی کارکنان می‌تواند عامل اصلی حفظ مزیت رقابتی هر سازمانی باشد. چالش‌های رهبری، فرهنگ و مسائل اقتصادی از یک سو، عناصر توسعه راهبردی منابع انسانی از جمله: یادگیری سازمانی، نوآوری، توسعه کارکنان و کامیابی مشتری از دیگر سو، سازمان‌ها را مجبور به جهت‌گیری راهبردی توانمندسازی کارکنان کرده است که

بحث و نتیجه‌گیری:

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 روبه رو ساخته است، به گونه‌ای که در تعریف‌ها توانمندسازی عواملی چون: انگیزش درونی، تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است. (Robbins;et.al;2002). امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقا کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمان تلقی می‌گردد. تعهد سازمانی با توانمندسازی ارتباط معنی‌داری دارد و استقلال عامل مهمی در اعتماد سازی است و اعتماد باعث تمایل به ریسک پذیری بالا می‌شود و اکثر تغییرات سازمانی مثبت ناشی از وجود اعتماد بین مدیران و کارکنان می‌باشد. نظریه پردازان متعددی استدلال کرده‌اند که منابع انسانی سازمان به طور بالقوه تنها منبع مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌باشد که می‌توان آن را حفظ و نگهداری کرد. این تحقیقات از دیدگاه مبتنی بر منابع سازمان نشأت گرفته‌اند، استدلال می‌کند که به طور صرف تعداد معدودی از منابع سنتی‌تر می‌توانند از راه

7. Abdollahi B, Ibrahim A. Empowerment golden key human resource management, Tehran, publishing, editing, printing. 8- 44, 11-49
8. Abdollahi B. Psychological empowerment: Dimensions and Validation on the Structural Equation Model. *Journal of Research and Planning in Higher Education*. 2005; 11(1): 37-63.
9. Amichai YH, Katelyn YAM, Samuel A. Assessment of organizational involvement in implementing empowerment. *Journal of Computers in Human Behavior*. 2008; 14.
10. Blanchard Kh, Carlos J.P, Randolph A. Empowerment take more than one minute; Barrett-Koehler. Sanfrancisco Publishers; 2003.
11. Ahmadi SAA, Salehi FM. *Research Methods in Management (Course Management)*, publisher of PNU; 1389.
12. Wu L, Ong C, Hsu Y. Knowledge-based organization evaluation decision support systems, *Journal of Decision Support Systems*. 2008; 45(3): 541-549.
13. Brgrvn B. Principles of knowledge management. M, Ansari. Tehran: Mvssyh gentle Book Publishing; 1386.

مهم‌ترین گام در جهت فرایند توانمندسازی کارکنان، فراهم سازی محیطی است که فرصتی را برای ممارست افراد با میزانی از اختیارات و قدرت و انگیزش درونی در کارکنان به وجود آورد.

منابع:

1. Robbins T.L, Crino M.D, Fredendall L.D. An integrative model of the empowerment process. *Human Resource management*. 2002; 12 (1): 419-443.
2. Carter Mcnamard. Strategic planning in nonprofit or for profit organizations, Available from: [http://www. Strategic planning .com](http://www.Strategic planning .com). Cited 2001.
3. Nykodym N, Jack L. Employees empowerment. *Empowerment in organizations*. 1994; 2 (1): 60-67.
4. Moses M. The Human resource planning – national and regional Approach Benchmarking and Re- engineering, Available from: <http://www.Strategic planning.com>. Cited 2000.
5. Melhem Y. The antecedents of customer contact employees empowerment. *Employee Relations*. 2004; 26 (1): 72-93.
6. Talebiyan AR. Strategic approach to organizational change, resource magazine, published by Industrial Management Institute. (118), 38.