

تاریخ دریافت: ۸۸/۱/۳۰

تاریخ پذیرش: ۸۸/۵/۱۳

## گونه شناسی دیدگاه‌ها و الگوهای توانمندسازی

دکتر سید محمد اعرابی<sup>۱</sup>

مرجان فیاضی<sup>۲</sup>

### چکیده

امروزه تغییرات موجود در محیط کار، سازمان‌ها را مجبور کرده که به منظور بقا در دنیای متلاطم، در نظام‌های مدیریت خود بازنگری کنند و توانمندسازی کارکنان به منزله موضوع اصلی مربوط به عملکردهای رهبری و مدیریت، این امکان را برای سازمان‌ها فراهم ساخته که رقابتی‌تر شوند. رشد سریع تئوری‌ها و مفاهیم مرتبط با توانمندسازی اگرچه با هدف توسعه علمی این مفهوم صورت گرفته، اما باعث ایجاد سردرگمی و عدم انسجامی شده که وجود چارچوبی معتبر را ضروری ساخته است. در این مقاله پس از پرداختن به زمینه تاریخی، مفاهیم کلیدی و تحلیل انتقادی تئوری‌های توانمندسازی، این تئوری‌ها براساس چارچوب بوریل و مورگان جانمایی و الگوی جدیدی ارائه شده است. توانمندسازی کارکردگرا، توانمندسازی تفسیرگرا، توانمندسازی ساختارگرا و توانمندسازی انسان‌گرا، چهار گونه معرفی شده در این الگو هستند.

واژه‌های کلیدی: تغییر، توانمندسازی، تحلیل انتقادی، گونه شناسی

---

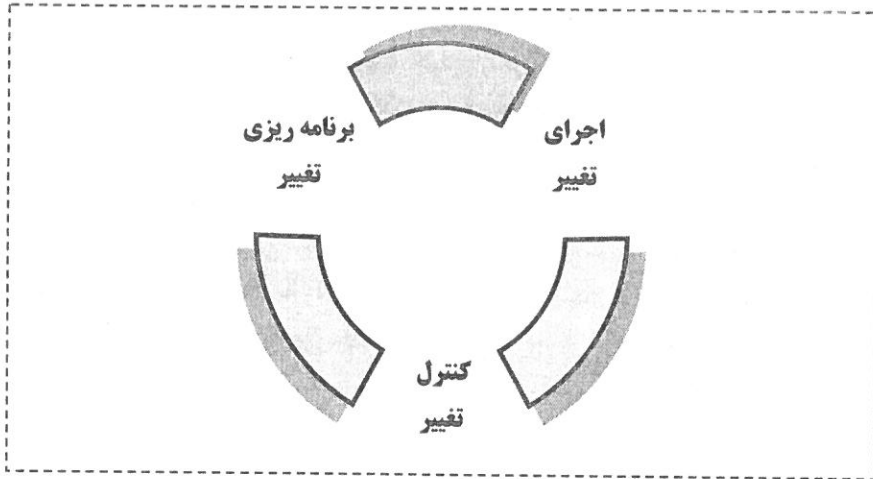
۱- استاد گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی و رئیس مرکز تحقیقات سما

۲- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبایی و مدرس دانشگاه فردوسی مشهد

## مقدمه

ویژگی سازمان های امروز پویایی و پیچیدگی، ابهام و سنت گریزی است. تغییر جزء لاینفک و ذات سازمان های هزاره سوم شده است. با وجود نرخ فزاینده شرکتهای چندملیتی، توانایی یک شرکت برای رقابت در محیط جهانی، بستگی به داشتن کارکنانی مؤثر، سیستم های یادگیری فرا ملی، معیارهای بهینه اندازه گیری و ارزیابی، سیستم های پاداش مناسب و اثر بخشی شرکت دارد. برای مقابله با فشارهای ناشی از رقبا، ذینفعان، سهامداران و مشتریان، لازم است شرکت محصولات و خدمات جدید را سریعتر از رقبا به بازار ارائه دهد (ملو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). در جهان بسیار متغیر امروز، همانطور که محیط کار بیش از پیش متفاوت و متنوع می شود، شرکت ها ناگزیرند تغییرات را مدیریت کنند. مدیریت تغییر شامل برنامه ریزی، اجرا و کنترل تغییر است (نمودار ۱).

نمودار ۱) مدیریت تغییر

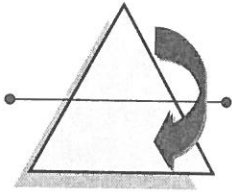


اجرای تغییر شامل طیف وسیعی از روش‌های مختلف و متعدد است. دو روش متداول برای اجرای تغییر، استفاده از روش تغییر موردی و تغییر دائمی است (نمودار ۲). در تغییر موردی، با تأکید بر تئوری شایستگی، روش اجرا از بالا به پایین است؛ به این معنا که متخصصان و شایستگان (که در رأس هرم قرار دارند) درباره مسائل اجرایی فکر کرده و تصمیم می‌گیرند و سپس به زیردستان ابلاغ می‌کنند. متدولوژی این شیوه، روش سه مرحله‌ای کرت لوین (ذوب، اقدام، تثبیت) و مسیر آن، مسیر حل مشکل یا مسأله است (ین، ۱۳۸۱).

در تغییر دائمی، با تأکید بر تئوری توانمندسازی، روش اجرا از پایین به بالا است؛ به این معنا که شایستگان و خبرگان، دیگران را توانمند می‌کنند و این افراد توانمند در اجرای تغییر مشارکت می‌نمایند. متدولوژی این شیوه، روش سه حلقه‌ای استرینگر (نگاه کنید، فکر کنید، عمل کنید) و مسیر آن، مسیر توانمندسازی است. در این مسیر، سه اصل مشارکت‌گرایی (مشارکت تمام افراد)، جامعه‌گرایی (کاربرد برای تمام افراد جامعه) و جامع‌گرایی (توجه به تمام مسائل) در تمام مراحل کاربرد دارد (استرینگر، ۱۳۸۱).

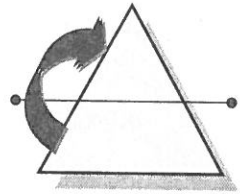
نمودار ۲) تغییر موردی و تغییر دائمی

تغییر موردی

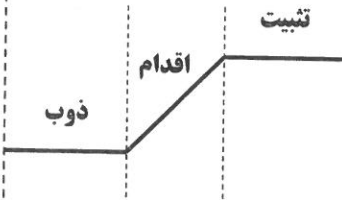


تغییر از بالا به پایین  
محیط: با ثبات  
متدولوژی: سه مرحله ای  
کرت لوین

تغییر دائمی



تغییر از پایین به بالا  
محیط: عدم ثبات  
متدولوژی: سه حلقه ای  
استرینگر

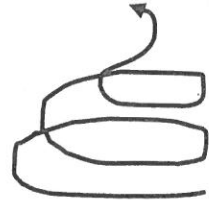


نیروهای مؤثر و مقاوم

مدیریت ← عمل کنید

راه حل ← فکر کنید

آسیب شناسی ← نگاه کنید



مشارکت گرای، جامع گرای، جامعه گرای

مسیر حل مشکل

مسیر توانمندسازی

همانطور که ملاحظه می‌شود، توانمندسازی فرایند ایجاد تغییر از پایین به بالاست. توانمندسازی ظرفیتهای بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد. هرگاه سازمان‌ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، به این نیروی بالقوه نیازمندند و بایستی آن را مورد استفاده قرار دهند. از این رو، وجود تغییرات سریع، پیشرفتهای تکنولوژیک و رقابتهای آشکار و پنهان در دنیا، اهمیت و ضرورت توانمندسازی را بیش از پیش آشکار ساخته است (بزاز جزایری، ۱۳۸۴).

### زمینه تاریخی

به لحاظ تاریخی، نظریه‌های توانمندسازی منعکس‌کننده دامنه وسیعی از موضوعات و تفکرات برگرفته از تئوری‌های جامعه‌شناسی، اقتصادی، سیاسی و نگرش‌مددکاری اجتماعی می‌باشند (نمودار ۳) و مشابه نظریه‌هایی که عملگرایی اجتماعی را ترویج می‌کنند، یک مدل تعارض بر مبنای تفکر مارکسیستی و تعهدی برای مددکاری اجتماعی را بر اساس آثار پائولو فرر<sup>۱</sup> بنا کرده‌اند. توسعه و رشد مفهوم توانمندسازی به عنوان یک مقصود اساسی از فعالیتهای مددکاری اجتماعی ناشی از تلاش‌های اصلاحی اجتماعی اخیر بوده است. در جستجوی تعیین اقدامات تبعیض‌آمیز، مددکاران اجتماعی نظیر جین آدامز<sup>۲</sup> و برتارینولدز<sup>۳</sup> برای محو سلطه بر اقلیت‌ها، مهاجرین، زنان و کودکان تلاش و کار کردند. رهبری مددکاری اجتماعی در موضوعات اصلاح اجتماعی در زمان‌های مختلف شامل فعالیت‌هایی نظیر جنبش صلح، تلاش برای کاهش فقر، نقش و سهم سلطه اقتصادی، نیاز به عدالت واقعی و نهضت حمایت از حقوق کودکان و زنان می‌شود. ماموریت اصلاح اجتماعی مددکاری اجتماعی به توسعه و بهبود، نگاه ویژه‌ای به نقش مددکاران اجتماعی، ماهیت کارفرمایان و فرایندهای تغییر داشته است. در این درک تازه از ماموریت و نقش مددکاری اجتماعی، مددکاران و کارفرمایان، عناصر اصلی هستند که مشخصه و ویژگی اصلی اقدامات مبتنی بر توانمندسازی به شمار می‌روند.

1- Paulo Freier

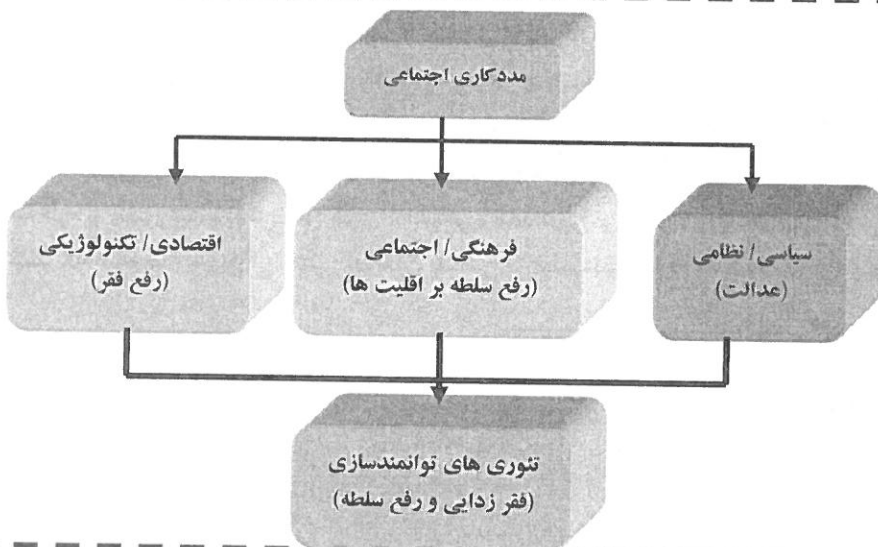
2- Jane Addams

3- Berta Capen Reynolds

این مشخصات شامل روابط کارگر- کارفرما به عنوان یک همبستگی و اتحاد، روابط کارگر- کارفرما به عنوان یک تغییر دو جانبه یادگیری، و به عنوان تأکیدی بر ارزش خویش فرمایی کارفرما، می‌گردد. از آن زمان به بعد، کارگروهی به عنوان یک حوزه مهم برای مددکاری اجتماعی مبتنی بر توانمندسازی بر گرفته از تجربیات زندگی جمعی مهاجرین به حساب آمد؛ مهاجرینی که علاوه بر مشارکت در گفتگوها و کمکهای دو جانبه، در یافتن راه‌حلهایی برای مشکلات عمومی رشد و توسعه، دخالت داشتند. آثار سولومون، لی و گویتز نشان می‌دهد که نظریه‌های توانمندسازی در ۲۰ سال اخیر، توجه خیلی زیادی به مددکاری اجتماعی داشته‌اند (سوزان رابینز، ۱۹۹۸).

قبل از آنکه اصطلاح توانمندسازی در مدیریت رایج گردد، در رشته‌های علوم سیاسی، مددکاری اجتماعی، نظریه فمینیست و همچنین کمک‌های اعطایی به کشورهای جهان سوم مورد استفاده قرار می‌گرفت. صاحب‌نظران این رشته‌ها، اصطلاح توانمندسازی را به فراهم آوردن منابع و ابزار لازم برای افراد معنی می‌کردند، به گونه‌ای که برای آنان قابل رؤیت باشد و آنان بتوانند از این منابع در جهت منافع و مصالح خود استفاده کنند. سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی در مدیریت، به دموکراسی صنعتی و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان تحت عناوین مختلف تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع برمی‌گردد (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶).

نمودار ۳) زمینه تاریخی توانمندسازی



## مفاهیم کلیدی

اصطلاح توانمندسازی در محیط‌های اجتماعی، فرهنگی و سیاسی مختلف، معانی و مفاهیم متفاوتی دارد و به همین دلیل نمی‌توان در تمام زبان‌ها به راحتی برای آن معادل مناسبی پیدا کرد و در واقع به سادگی قابل ترجمه نمی‌باشد. با این حال، بحث درباره مفاهیم و تعاریف محلی ارائه شده درباره مقوله «توانمندسازی»، همواره مباحثی پویا و پرشور بوده است. از جمله مفاهیم بسیار متعددی که برای بیان اصطلاح توانمندسازی به کار می‌رود می‌توان «خود نیرومندی»<sup>۱</sup>، کنترل، خوداختیاری<sup>۲</sup>، خوداتکایی<sup>۳</sup>، خودانتخابی<sup>۴</sup>، زندگی توأم با عزت در سایه ارزش‌ها، توانایی مبارزه برای احق‌ای حقوق خود، استقلال عمل<sup>۵</sup>، حق تصمیم‌گیری فردی، آزاد بودن، آگاه‌سازی و توانمندی توأم با صلاحیت و قابلیت را نام برد. مفاهیم ناظر بر این تعاریف، ریشه در ارزش‌های محلی و بومی و نظام‌های اعتقادی دارند. توانمندسازی، هم دارای ارزش درونی و ذاتی است و هم ارزش ابزاری؛ و نه تنها در هر دو سطح فردی و جمعی معنا پیدا می‌کند، بلکه دارای بار اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی نیز می‌باشد. از این اصطلاح می‌توان برای تبیین و توصیف روابط درون خانوارها یا روابط بین مردم فقیر و محروم و دیگر بازیگران عرصه بین‌الملل استفاده کرد. در روند ریشه‌یابی علل شکل‌گیری، فرم‌ها و شکل‌ها و نتایج و پیامدهای حاصل از توانمندسازی و یا ضدتوانمندسازی می‌توان ردپای تفاوت‌های جنسیتی را به وضوح مشاهده کرد. از این رو تعریف‌های متعددی برای «توانمندسازی» قابل ارائه است که تعاریف ناظر بر حق و حقوق افراد، از آن جمله‌اند. توانمندسازی در یک تعریف کلی و عام، به معنای بسط و گسترش حق انسان در آزادی و آزادی عمل و افزایش ظرفیتهای انسانی است. این تعریف به معنای افزایش میزان اختیار و اقتدار فرد برای انتخاب منابع و اعمال نظر در تصمیماتی است که زندگی او را تحت تأثیر قرار می‌دهند. وقتی افراد از حق واقعی

---

1- Self-strength  
 2- Self-power  
 3- Self-reliance  
 4- Own-choice  
 5- independence

انتخاب برخوردار باشند، تسلط و کنترل بیشتری بر شرایط حاکم در زندگی خود خواهند داشت.

پیتر و همکارانش (۲۰۰۲) در تعریفی جامع، ۷ بعد را در تعریف توانمندسازی لحاظ کرده اند: قدرت، تصمیم گیری، اطلاعات، اختیار و آزادی عمل، خلاقیت و شهود، دانش و مسئولیت پذیری (جدول ۱).

جدول ۱) ابعاد توانمندسازی

قدرت	برای توانمند سازی، مدیران باید قدرت را از سطوح بالا به زیردستان منتقل کرده و به آنها اجازه دهند کارها را خود انجام دهند.
تصمیم گیری	باید به کارکنان توانمند اجازه تصمیم گیری و حل مسأله داده شود (با حضور مدیر یا بدون حضور وی).
اطلاعات	برای توانمندسازی، لازم است کارکنان به اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری و اجرای فعالیتهای دسترسی داشته باشند.
اختیار	کارکنان توانمند باید از اختیار و استقلال فردی برای انجام امور برخوردار باشند (به جای اینکه تحت نظارت دقیق مدیران باشند).
خلاقیت	خلاقیت و شهود کارکنان توانمند باید تقویت شود به گونه ای که آنها برای حل مسائل و انجام اموراز روشهای خلاقانه استفاده کنند.
دانش و مهارت	برای توانمندسازی کامل، کارکنان باید مهارت ها و دانش مورد نیاز برای پاسخگویی به مسئولیت ها را کسب نمایند.
مسئولیت	کارکنان توانمند باید در مقابل دیگران پاسخگو باشند و از کارها و تصمیمات خود دفاع کنند.
پذیری	

منبع: پیتر و همکاران (۲۰۰۲)

### تئوری ها و مدل های توانمند سازی

در هر رشته و موضوع علمی اغلب دیدگاه ها، تئوری ها و الگوهای متنوع، تکاملی و رقیب وجود دارند که مبنا و پایه های اساسی آن رشته را تعیین می کند. در هنگام



بررسی تئوری ها بطور کلی دو رویکرد داریم: الف) رویکرد محتوایی که به توضیح تئوری ها می پردازد و در واقع بررسی مصادیق و تاریخ عقاید است. ب) رویکرد شکلی که با مباحث منطقی ( فلسفی) در جستجوی ارائه چارچوبی برای تحلیل تئوری هاست. همانند تمام علوم، تئوری های توانمندسازی را نیز می توان به صورت زیر دسته بندی کرد: دسته بندی تاریخی، موضوعی، نگرشی و فلسفی/ منطقی. هر چه از دسته بندی تاریخی به فلسفی نزدیکتر می شویم، به رویکرد شکلی گرایش بیشتری می یابیم. جدول ۲ دسته بندی تاریخی و موضوعی برخی تئوری های توانمندسازی (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶) را نشان می دهد:

جدول ۲) دسته بندی تاریخی و موضوعی تئوری های توانمند سازی

مدل / سال	تعریف	موضوع
دنيس کينلا (۱۹۸۴)	توانمندسازی، فرایند بهبود مستمر در عملکرد سازمانی	تعریف و ارتباط، تنظیم اهداف و راهبردها، آموزش، تنظیم نظام های سازمانی و ارزیابی و توسعه
کالبرت و مک دونو (۱۹۸۶)	کلید فهم اعتماد و روابط اعتماد سازی در سازمان	معناداری اطلاعات، شایستگی، خوداثربخشی، تاثیر
کانگر و کانگو (۱۹۸۸)	ساختاری محرک و فرایندی برای تفویض اختیار	شناخت شرایط، راهبردهای مدیریتی، خود اثربخشی اطلاعاتی، ارائه نتایج، ایجاد آثار رفتاری
توماس و ولتهاوس (۱۹۹۰)	ساختار چندبعدی، آگاهی و شناخت از خود	تأثیر، انتخاب، شایستگی و معنا دار بودن ارزیابی کارکنان و عوامل زمینه ای
باون و لاولر (۱۹۹۲)	راهبرد سهیم کردن کارکنان در قدرت	اطلاعات، پاداش مبتنی بر عملکرد سازمان، قدرت در تصمیم گیری های مبتنی بر جهت و عملکرد سازمان
اسپریتز (۱۹۹۵)	رویکرد روانشناختی به توانمند سازی	تأثیر پذیری، عزم شخصی، شایستگی، معنادار بودن
آناکارول (۱۹۹۵)	کار گروهی، نگرشی نوین به چرخه رهبری در کارگروهی	تعهد به اهداف، اندازه گیری و تقویت، توانمندسازی و اعتماد، نقد و بهبود
تری ویلسون (۱۹۹۶)	توجه به نگرش افراد در توانمند سازی	توان و تمایل افراد
مالاک و کارتزو (۱۹۹۶)	مفهومی گسترده تر از مدیریت مشارکتی	انگیزش، توجه درونی، تفویض اختیار، تفویض مسئولیت

موضوع	تعریف	مدل / سال
ارتزهای شرکت، ساختار سیاسی، رهبری، ارتباطات، روابط عملکردی، کارکنان آگاه، بازخور	ارائه رویکردی چند بعدی درباره توانمند سازی	مک لاگان و نل (۱۹۹۷)
قدرت، استقلال کارکنان و سلسله مراتب سازمانی	توانمندسازی، نوعی راهبرد است.	بیل هارلی (۱۹۹۷)
فرهنگ، مشارکت در اطلاعات، توسعه شایستگی، تدارک منابع، حمایت	توسعه فرهنگ توانمند سازی و شایستگی	فاکس (۱۹۹۸)
آموزش، رهبری، ارشاد، فراهم کردن امکانات، ساختار بخشی، مدیریت	دادن فرصت و اختیار به افراد در تصمیم گیری های مستقل	وگت و مارل (۱۹۹۸)
اعتقاد و انصاف	ارائه مدل دو بعدی برای توانمند سازی	باروچ (۱۹۹۸)
تعهد، درگیری اتحادیه ها، بهره گیری از گروههای کارکنان، آموزش، تعامل	توانمند سازی و درگیر کردن کارکنان، تغییر را آسان می کند	گائو (۲۰۰۱)
تمرکز بر نیروهای بالقوه و بالفعل انسانی	تاکید بر گروههای خود مدیریتی و سیستم های اطلاعاتی	آرمسترانگ (۲۰۰۱)
انتقال قدرت، تفویض اختیار، مشارکت در اطلاعات منابع	تأثیر عناصر محیطی، سازمانی و روانشناختی در توانمند سازی	رایبیز و کرینو (۲۰۰۲)
تنوع یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی، رهبری، نیروی کار و کار گروهی	عنصری از عناصر مرحله انتقالی تغییرات اداری	والاس و (استورم ۲۰۰۳)
حمایت و پاداش از جانب مدیر، ساختار جهانی، ارزش مشوق شغلی، فشار روانی کاری	جو رشد، خلق روابط مرتبط به هم، رویکرد نسبی به توانمندسازی	نوکلین و روهوتی (۲۰۰۳)
مشارکت، رهبری، ساختار، ارتباط با دیگران، ارزیابی ۴ مرحله: آماده سازی، ارزیابی، برنامه ریزی، بازخور	نقش افراد در تبیین و اجرای مدل پر رنگ تر است.	گلن و لاواک (۲۰۰۳)

### تحلیل انتقادی تئوری های توانمند سازی

به زعم گییز و گمبریل (۱۹۹۶) تفکر انتقادی یکی از اجزای لازم برای امور حرفه ای و فراتر از ارزیابی ادعاها و مباحثی است که ممکن است متضمن یک تئوری باشند. برای تحلیل انتقادی تئوری های توانمند سازی، موارد زیر باید مورد توجه قرار گیرد (سوزان رایبیز، ۱۹۹۸):

**(۱) تحلیل تئوریک**

**الف) تحلیل بیولوژیکی و روان‌شناختی:** نظریه‌های توانمندسازی با تمرکز اولیه بر شرایط ساختاری سلطه، بطور وسیعی بر اهمیت عوامل بیولوژیکی در توسعه انسانی تاکید می‌کنند. عواملی مورد توجه قرار می‌گیرند که فقط مرتبط با زمینه‌ای هستند که فشارهای اضافی در ایجاد سلطه بوجود می‌آورند. در حقیقت، اغلب نظریه پردازان توانمندسازی، متمایل به بدگمانی زیاد به تئوری‌هایی هستند که جبر‌گرایی بیولوژیکی را به کار می‌برند. نظریه‌های توانمندسازی فرض می‌کنند که «روابط شخص همواره سیاسی است.» بنابراین مشکلات روان‌شناختی در زمینه یک ساختار اجتماعی تجزیه و تحلیل شده‌اند.

**ب) تحلیل اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی:** نقطه قوت اصلی نظریه‌های توانمندسازی تمرکز صریح آنان بر نیروهای سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی است که نابرابری و سلطه را مشابه فرصت‌هایی برای آزادیخواهی ایجاد می‌کنند. این نظریه‌ها صرفاً پویایی‌های قدرت و سلطه را شرح نمی‌دهند، بلکه اقدامات آزادسازی و توانمندسازی را نیز تجویز می‌کنند.

**ج) ارتباط با افراد، گروه‌ها، خانواده‌ها، سازمان‌ها، مؤسسات و انجمن‌ها:** تئوری‌های توانمندسازی برای ارتباط سطوح خرد، متوسط و کلان سیستم‌های اجتماعی تلاش می‌کنند. اگرچه تمرکز اولیه بر گروه‌های ستم‌دیده و تحت سلطه است ولی موارد، پیامدها و راه‌حل‌های سلطه و نابرابری در ارتباط با افراد، خانواده‌ها، سازمان‌ها، نهادها، و جوامع نیز هست. بر طبق نظریه‌های توانمندسازی تغییر اجتماعی در سطح کلان، نیازمند مشارکت سطوح فردی و بین فردی در سطح سیاسی است. درکی از جوامع، سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی برای ایجاد ائتلاف‌ها، سازماندهی جوامع و اثر گذاشتن بر خط‌مشی‌های اجتماعی، ضروری است.

**(۲) تحلیل ارزشی**

فعالیت‌های توانمندسازی شدیداً متأثر از ارزشهای مددکاری اجتماعی است زیرا این ارزشهاست که تعهد سنتی ما برای کار در خدمت عدالت، بویژه در ارتباط با افراد ستم‌دیده و منزوی را می‌سازد. این ارزشها یک لایه‌بندی سیاسی در چشم‌انداز فرد و

محیط اضافه می‌کند و شناختی ایجاد می‌کند که سلامتی فردی جدا از سلامتی گروه نیست و نمی‌تواند باشد. به علاوه این نظریه‌ها بویژه مفاهیم اجحاف را رد کرده و در تلاش آسیب شناسی افراد تحت سلطه هستند. بسیاری از مددکاران اجتماعی از چشم‌انداز توانمندسازی برای توسعه روابط فرهنگی و فعالیت‌های رقابتی بهره گرفته‌اند. برخی از نظریه پردازان چارچوبی عمومی برای تمایز فرهنگی فعالیت‌های مددکاری اجتماعی بیان کرده‌اند که توجه عمومی تمام افراد رنگین پوست، بر مبنای تجربیات مشابه شان با استثمار، نژادگرایی، قومیت گرایی و سلطه را تبیین می‌نماید.

### ۳) تحلیل فلسفی

نظریه‌های توانمندسازی بر این فرضیه بنا شده‌اند که تمام دانش‌ها و منظرهای جهانی در زمینه‌های تاریخی و اجتماعی ویژه قرار گرفته‌اند و موضوعی برای پویایی قدرت سلطه در ساختار خودشان هستند؛ بنابراین متمایل به این امر هستند که نسبت به تئوری‌ها مشکوک باشند و هم چنین مدعی حقیقتی باشند که بوسیله افراد و نهادهای ویژه‌ای جمع‌آوری شده‌اند که در فرایند سلطه مشارکت دارند. در واقع نظریه‌های توانمندسازی با شیوه‌ها و نگرش‌های شناختی و انسان مدارانه، فلسفه خود کنترلی و مسئولیت شخصی را ارائه می‌دهند.

### ۴) تحلیل روش‌شناختی

نظریه‌های توانمندسازی فرضیات اساسی و پایه‌ای پوزیتویسم سنتی را مورد پرسش قرار می‌دهند. پژوهش‌های مرتبط با این چشم‌انداز عموماً فلسفی، تاریخی، پدیده‌شناسانه، سیاسی، کیفی و طبیعت‌گرا هستند. نظریه‌های توانمندسازی اغلب در تشریح و توضیح پویایی‌های قدرت و وضعیت‌های خاص سلطه و آزادی، مفید هستند؛ زیرا این مفاهیم اغلب خیلی مجرد بوده و بنابراین برای آزمون عملی یا تست خیلی دشوار می‌باشند. نقطه قوت توانمندسازی، قدرت مکاشفه‌ای و ذهنی آنان است و این بدان معنی است که آنها فرایندهای سیاسی مشخصی را که در درون موقعیت‌های اجتماعی هستند آشکار می‌کنند.

### بحث و جمع‌بندی: گونه‌شناسی مدل‌های توانمندسازی

رشد سریع دیدگاه‌ها، تئوری‌ها و الگوهای توانمندسازی طی چند دهه اخیر در سطح سازمانی و اجتماعی باعث عرضه نظریات فراوانی در این زمینه شده است. تنوع نظریات و الگوها آنقدر زیاد است که اغلب خوانندگان و استفاده‌کنندگان را دچار سردرگمی می‌کند. در صورتی که اگر به دقت و ظرافت به آنها نگاه شود، درک خواهد شد که علیرغم تنوع و به کاربردن اسامی مختلف و فرایندها و الگوهای مختلف، دارای وجوه اشتراک زیادی هستند. شناخت این وجوه مشترک و گونه‌شناسی<sup>۱</sup> آنها می‌تواند به مدیران، مشاوران، محققان و مددکاران اجتماعی کمک کند تا جایگاه دیدگاهها، تئوریها و الگوهای توانمندسازی را به خوبی بشناسند. ییفتاکل (۱۹۸۹) به تبعیت از تری‌کین (۱۹۶۸) گونه‌شناسی را ابزار تحلیلی مفیدی می‌داند که عهده‌دار سه وظیفه ذیل است:

(۱) گونه‌شناسی سوء برداشتها و اشتباهات سیستماتیک را که از طریق طبقه‌بندی موضوع و مفهوم بوجود می‌آید اصلاح می‌کند.

(۲) گونه‌شناسی نظریه‌پردازی را از طریق ترسیم نمودن زیربخش‌های عمده، ویژگی‌های متمایز و تأکید بر تحقیقات آینده، تسهیل می‌کند.

(۳) گونه‌شناسی دانش را به نحو مؤثری از طریق تعریف پارامترهای مربوط به موضوع، سازماندهی می‌کند.

دسته بندی تاریخی و موضوعی تئوری‌های توانمندسازی مورد بررسی قرار گرفت. در این مبحث دسته بندی و گونه‌شناسی نگرشی (رویکردی) و فلسفی (مبنتی بر نقاط مرجع استراتژیک) ارائه می‌شود. در یک دسته بندی کلی نگرشی می‌توان تئوری‌های توانمندسازی را به دو گونه مکانیکی و ارگانیکی تقسیم بندی کرد. در رویکرد مکانیکی، هدف قدرتمند کردن کارکنان و در رویکرد ارگانیکی - که با دو گروه تئوری انگیزشی و شناختی معرفی می‌شود- هدف افزایش انگیزه درونی و بیرونی کارکنان می‌باشد (جدول ۳).

جدول ۳) دسته بندی نگرشی تئوری های توانمند سازی

نظریه پرداز	راهبرد	هدف	رویکرد	
فوی (۱۹۹۷) شوول (۱۹۹۳) بلانچارد (۱۹۹۶)	تفویض قدرت به زیر دستان	قدرتمند کردن کارکنان	مکانیکی	
کانگر و کانگو (۱۹۹۸)	احساس خودکار آمدی	افزایش انگیزه کارکنان	انگیزشی	ارگانیکی
توماس و لتهدس اسپریتزر (۱۹۹)	احساس شایستگی، معنی داری، موثر بودن، خود مختاری	افزایش انگیزش درونی کارکنان	شناختی	

اگرچه دسته بندی های فوق می توانند ابزاری برای مقایسه موضوعی، تاریخی و نگرشی نظریه ها باشند، اما فاقد معیارهای صلاحیت الگوی گونه شناسی مدنظر ییفتاکل (۱۹۸۹) هستند و از این رو توانایی تحلیل انتقادی و مقایسه فلسفی-اجتماعی تئوری ها را فراهم نمی کنند. مسلماً چنین دسته بندی هایی نمی تواند به پژوهشگر کمک چندانی بکند. یکی از بهترین ابزارهای گونه شناسی تئوری ها، چارچوب مورگان و بوریل (۱۳۸۳) است. به اعتقاد آنها برای اینکه نظریه پردازی بتواند آراء و نظریه های بدیل را درک کند باید از پیش فرض های مربوط آگاهی داشته باشد. آنها تأکید دارند که تمامی نظریه های سازمان بر فلسفه ای از علم و نظریه ای از جامعه مبتنی است. لذا با تلفیق مباحث فلسفی علم و پیش فرض های جامعه یک ماتریس دو در دو طراحی نمودند که در یک بعد آن فلسفه علم و در بعد دیگر آن پیش فرض های جامعه شناسی قرار دارد. پیش فرض های فلسفه علم در این دسته بندی به صورت زیر است:



بدین ترتیب آنها کل نظریه‌های سازمان را در چهار پارادایم طبقه‌بندی می‌کنند: کارکردگرایی، ساختارگرایی بنیادی، تفسیری و انسان‌گرایی بنیادی (نمودار ۴).

نمودار ۴) منطق دسته بندی بوریل و مورگان

ساختارگرایی بنیادی	انسان‌گرایی بنیادی	SRP <sub>2</sub>	بنیادی	باز	ضعیف
			تغییرات	سیستم	کنترل
			تدریجی	پسته	شدید
SRP <sub>1</sub>					
عینی	پیش فرض فلسفی	ذهنی			
عقلایی	دیدگاه	طبیعی			
درونی	توجه به	بیرونی			

بر اساس دسته بندی فلسفی ارائه شده توسط بوریل و مورگان (۱۳۸۳) می توان رویکردهای مرتبط با قدرت و توانمندسازی را به صورت نمودار ۵ طبقه بندی کرد:

نمودار ۵) دسته بندی فلسفی تئوری های توانمند سازی

توانمند سازی ساختارگرا	توانمند سازی انسان گرا
توانمند سازی کارکردگرا	توانمند سازی تفسیر گرا

### ۱) توانمند سازی کارکرد گرا<sup>۱</sup>

در این رویکرد واقعیت جنبه عینی دارد، بنابراین قدرت هم موضوعی عینی و مشروع است و از آنجایی که به نظم اجتماعی اعتقاد وافر وجود دارد، صاحبان قدرت برنامه های توانمندسازی را بطور عقلایی پیش می برند. طبق این رویکرد توانمندسازی یک ابزار مدیریتی است، مدیریت از سازوکارهای مدیریت مشارکتی، تفویض اختیار، تصمیم گیری غیرمتمرکز، افزایش بهره وری، کاهش هزینه استفاده می کند. هدف وی از توانمندسازی افزایش اثربخشی و کارایی سازمانی است، بنابراین نوعی بهره کشی است ولی ظاهری زیباتر از گذشته با نام توانمندسازی دارد.

1- Functionalist empowerment



## ۲) پارادایم توانمندسازی تفسیرگرا<sup>۱</sup>

در این پارادایم واقعیت جنبه ذهنی دارد و یک سازه اجتماعی است. به عبارت دیگر افراد با ایجاد معانی از طریق افسانه‌ها، نمادها، استعاره‌ها و زبان تجربه و اعمال نفوذ می‌کنند. در این پارادایم به نظم اجتماعی توجه ویژه می‌شود و تغییرات تدریجی مدنظر است. طبق این دیدگاه سازمان، ساختار، سلسله مراتب سازمانی تعاریفی اجتماعی هستند که افراد برای ساختن دنیای خارج بکار می‌برند. به عبارت دیگر اعمال قدرت شامل ساختن واقعیت است و توانمندسازی نوعی بازی زبانی و تعاملی تلقی می‌شود. از آنجا که واقعیت جنبه ذهنی دارد باید برای ضعف، زبردستان، کارکنان یک ایدئولوژی فراهم ساخت که به برطرف نمودن مساله استثمار از ذهنیت آنها کمک کند. اگر بتوان ذهنیت آنها را تغییر داد یقیناً می‌توان آنها را توانمند نمود و این کار نه یکباره بلکه بصورت تدریجی به وقوع می‌پیوندد.

## ۳) توانمندسازی ساختارگرا<sup>۲</sup>

این دیدگاه واقعیت را امری عینی تلقی می‌کند و بر تغییرات بنیادی تاکید دارد. این دیدگاه معتقد است ریشه بی‌عدالتی و سلطه، استثمار و عدم توانمندی عده زیادی از افراد اجتماع یا سازمان‌ها، در ساختار جامعه قرار دارد. این دیدگاه اصولاً سازمان را ابزار سلطه می‌دانند، بنابراین توانمندسازی ابزاری رادیکال برای غلبه بر این سلطه است. طبق این دیدگاه برای توانمندسازی باید ساختارها را در هم شکست و طرحی نو بنا نهاد که در آن بویی از سلطه به مشام نرسد، ساختاری که در آن همه به یک اندازه از شانس توانمند شدن برخوردار باشند.

## ۴) توانمندسازی انسان‌گرا<sup>۳</sup>

این دیدگاه واقعیت را امری ذهنی تلقی می‌کند و بر تغییرات بنیادی تاکید دارد. این دیدگاه می‌خواهد با تکیه بر ارزش‌های والای انسانی و توجه به انسان و شأن، منزلت انسان، طرحی نو براندازد تا ریشه عدم توانمندی را بخشکاند. این دیدگاه به جنبه انسانی توجه زیادی دارد و قصد دارد با ایجاد تغییرات بنیادی در ساختارها، انگاره‌ها،

1- Interpretive empowerment

2- Structuralist empowerment

3- Humanist empowerment

ذهنیات و مبانی نگرش در مورد انسان، به پاس انسان بودن افراد جامعه با کارکنان سازمان تمامی زمینه‌های توانمندسازی را برای آنان فراهم سازد. اهداف توانمندسازی ایجاد یک جامعه آزاد از طریق برداشتن موانع آن که شامل ارزش‌های شخصی، نیاز به انباشت، مالکیت مادی، تمایلات به کنترل شدن از طریق فناوری و امثالهم می‌باشد. جدول ۴ خلاصه این چهار پارادایم را لیست کرده است:

جدول ۴) پارادایم‌های توانمندسازی

ابزارها	هدف	رویکرد
آموزش، تفویض اختیار	افزایش مهارت‌های تخصصی کارکنان و استفاده از واژه توانمندسازی به عنوان فریب کاری.	کارکرد گرا
تیم‌های خودگردان، تیم‌های تخصصی	خودمدیریتی و کارگروهی؛ واگذاری مسئولیت سرپرستی و نظارت به تیم‌ها.	ساختار گرا
غنی‌سازی شغل، دوایر کیفیت، نظام پیشنهادات، مشارکت در مالکیت	جلب توجه کارکنان و فراهم نمودن ایدئولوژی توانمندسازی که به برطرف نمودن مسأله استثمار از ذهنیت کارکنان کمک می‌کند؛ ابزار انگیزش بیرونی می‌تواند به این منظور مورد استفاده قرار گیرد و از مشارکت کارکنان در ارائه ایده برای افزایش کارایی استفاده شود.	تفسیر گرا
مشارکت در اطلاعات، افزایش احساس شایستگی، معنی‌داری، خودکفایی و مؤثر بودن	تکیه بر ارزش‌های والای انسانی و توجه به انسان و شأن و منزلت انسان؛ توانمندسازی به معنای انرژی‌بخشی و تأکید بر تعهد درونی به شغل و جلب مشارکت کارکنان برای افزایش اثربخشی.	انسان گرا

## نتیجه گیری

بسیاری از صاحب نظران، مفهوم توانمندسازی را برخاسته از مدیریت مشارکتی و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری به منظور بهبود عملکرد می دانند (ادواردز و کولینسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). بر این اساس توجه به نقش زیردستان و افزایش مشارکت آنها، به جنبش روابط انسانی و مطالعات هائورن بر می گردد (هرنکوئل و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹). برخی دیگر با تمرکز بر مفهوم قدرت، توانمندسازی را انتقال قدرت از سطوح بالای سازمان به سطوح پایین تعریف کرده اند. برخی دیگر نیز، خود انگیزی، هدف گذاری، تفویض اختیار و هم افزایی بین بالادستان و زیردستان را معرف توانمندسازی دانسته اند (پیتز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). به اعتقاد چویی<sup>۴</sup> (۲۰۰۶)، توانمندسازی فرایندی است که ادراک خود کارآمدی (داشتن این اعتقاد که فرد می تواند فعالیت های کاری مشخصی را به خوبی انجام دهد) را افزایش می دهد. مفهوم کامل توانمندسازی هنگامی محقق می شود که آن را عامل پدیدآورنده شیوه های تازه برای افراد و گروه ها در جهت ایجاد سطوح بالای صلاحیت و همچنین ایجاد شیوه های کامل تر نفوذ در نحوه عمل سازمان بدانیم. هنگامی که کارکنان صلاحیت بیشتری ایجاد می کنند و راه های جدیدی برای به کارگیری این صلاحیت می یابند، هیچ فرد و گروهی قدرت کمتری ندارد. قدرت تقسیم نشده، بلکه ایجاد گردیده است. توانمندسازی باید بدین معنا باشد که از هر فردی انتظار می رود برای اعمال نفوذ مبتنی بر صلاحیت خود شیوه ای تازه بیاید (بلانچارد، ۱۳۷۸). تعدد و تنوع نظریه ها و الگوهای توانمندسازی، دسته بندی و گونه شناسی آنها را الزامی می سازد. گونه شناسی با ارائه چارچوبی مناسب موجب می شود که درک مشترکی از موضوع، روش شناسی، زبان و تاریخ توسعه ایده ها بوجود آید و در نتیجه گفتمان مشترک پدیدار گردد. بنابراین اگر نگوئیم گونه شناسی برای طبقه بندی دیدگاه ها و نظریات ارائه شده در هر موضوع و رشته ای ضروری است، می توان گفت موضوعی مفید است. می توان نتیجه گرفت گونه شناسی برای نظریه های توانمندسازی هم از این قاعده

1- Edwards, P. , Collinson, M.

2- Herrenkohl, R. C., Judson, G. T., & Heffner, J. A.

3- Pitts, D. W

4- Choi, J

مستثنی نیست و می‌تواند فواید قابل توجهی دربر داشته باشد. زیرا اول اینکه تا بحال الگوهای زیادی در زمینه توانمندسازی ارائه شده که بکار بردن آنها گاهی موجب سردرگمی مدیران و محققان می‌شود. دوم، گونه شناسی در رشته مدیریت و تئوری‌های سازمانی و علوم اجتماعی شناخته شده است. سوم اینکه تئوری‌های توانمندسازی بیشتر با کاربرد و عمل سروکار دارند تا پیش‌بینی، بنابراین گونه شناسی می‌تواند کاملاً مفید واقع شود.

در این مقاله براساس چارچوب ارائه شده توسط بوریل و مورگان، گونه شناسی الگوها و تئوری‌های توانمندسازی، ارائه شد و چهار پارادایم کارکردگرا، ساختارگرا، تفسیرگرا و انسان‌گرا در حوزه توانمندسازی مورد بحث قرار گرفت.

## منابع و مأخذ

- ۱- ابطحی، سید حسین؛ عابسی، سعید (۱۳۸۶)، **توانمندسازی کارکنان**، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
- ۲- استرینگر، ارنست تی. (۱۳۸۱)، **تحقیق عملی؛ راهنمای مجریان تغییر و تحول** مترجمان: سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۳- اسکات، ریچارد، دبلیو (۱۳۷۴)، **سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز**، مترجمان: حسن میرزایی اهرنجانی و فلورا ساطانی تیرانی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- ۴- بزاز جزایری، احمد (۱۳۸۴)، **مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی**، تدبیر، شماره ۱۶۲.
- ۵- بلانچارد، کارلوس (۱۳۷۸). **مدیریت توانا سازی کارکنان**، مترجم: مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران.
- ۶- مورگان، گارت؛ بوریل، گیسون (۱۳۸۳) **نظریه‌های کلان جامعه شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان** مترجم: محمدتقی نوروزی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب درسی (سمت).
- ۷- هال، ریچارد، اچ (۱۳۷۶) **سازمان: ساختار، فرآیند و ره آوردها** مترجمان: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۸- ین، رابرت ک. (۱۳۸۱)، **تحقیق موردی** مترجمان: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

9- Choi, J. (2006). *A motivational theory of charismatic leadership: envisioning, empathy and empowerment*, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (1), 24-43.

- 10- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *The empowerment process: Integrating theory and practice*. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- 11- Edwards, P. , Collinson, M. (2002). *Empowerment and managerial labor strategies: pragmatism regained*, *Work and Occupations*, 29 (3), 272-299.
- 12- Herrenkohl, R. C., Judson, G. T., & Heffner, J. A. (1999). *Defining and measuring employee empowerment*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 56-69.
- 13- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- 14- Martin, C. , A. , Bush, A. , J. (2006), *Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager–salesperson Dyad*, *Journal of the Academy of Marketing Science*; 34 (3); 419-438.
- 15- Petter, J., Byrnes, P., Choi, D., Fegan, F., & Miller, R. (2002). *Dimensions and patterns in employee empowerment: Assessing what matters to street-level bureaucrats*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(4), 377-401.
- 16- Pitts, D. W. (2005). *Leadership, Empowerment, and public organizations*. *Journal of Public Personnel Administration*, 25(1), 5-28.
- 17- Robbins, P. Susan; Chatterjee, Pranab and Canda, Edward R. (1998), *Contemporary Human Behavior theory; a Critical Perspective for Social Work*.
- 18- Tiryakian, E.A. (1968). *The Procedural Planning Theory of A. Faludi. , in C. paris (ed.) Critical Readings in planning Theory*. Oxford : Pergamon press.
- 19- Yiftachel, O. (1989). *Toward a new typology of urban planning theories: Environment and B, Planning design*. 16, 23-39.