

## مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی

### چکیده

تفویض اختیار به دیگران یکی از اصول مدیریت و یکی از اجزای مدیریت و رهبری موفق بوده است. اما امروزه توجه زیادی به آن نمی‌شود. گرایش مدیران این بود که با کار زیاد خود از نردبان ترقی در سازمان بالا روند، بدون اینکه دیگران را در افتخارات شریک کنند. در دهه ۹۰ تغییری در تلقی مدیران به وجود آمد. دیگر سپردن کار به دیگران برای مدیران یک لغزش شناخته نمی‌شد، در عوض این کار به عنوان یک ضرورت مطرح گردید. در شرکت امریکایی کرایسلر اکنون برای هر ۵۰ کارگر یک مدیر وجود دارد در حالی که یک دهه قبل هر ۲۰ نفر یک مدیر داشت. این تعداد در آینده به ۱۰۰ کارگر و یک مدیر می‌رسد (استوارت کریئر، ۱۹۹۶). این روند بیانگر مسطح شدن ساختار سازمانی و محدود شدن سلسله مراتب و بالا رفتن توانایی کنترل بیشتر مدیران نسبت به گذشته است. در چنین شرایطی، مسئولیت سپاری حیاتی است و ضرورت دارد از طریق توانمندسازی این اقدام انجام پذیرد. تفویض اختیار و تواناسازی، مفهوم مشترک و مشابهی ندارند. تفویض اختیار وقتی است که مدیر قسمتی از وظایف و اختیارات خود را به دیگری یا دیگران واگذار می‌کند. ولی تواناسازی به معنی برداشتن موانعی است که باعث می‌شود افراد نتوانند کارشان را به صورت مؤثر و کامل به انجام برسانند. چنانچه این موانع برداشته شود کارکنان قدرت تصمیم‌گیری برای اقدام به دست می‌آورند و استقلال رای پیدا می‌کنند. بنابراین، مدیران به جای تفویض اختیار باید "تواناسازی (Empowerment)" کنند. به این اعتبار، این مفهوم جز متون مدیریت شده است.

مدیریت مبتنی بر تواناسازی کارکنان مستلزم به کارگیری کارا و مؤثر کلیدهای توان افزایی منابع انسانی است. آنچه در این مقاله از نظر تان خواهد گذشت معرفی سه کلید مهم برای تواناسازی کارکنان و تبیین اهمیت و ضرورت آن در سازمانهاست. فهم و ادراک این کلیدها و اعمال آنها در فرایند رهبری و مدیریت منافع زیادی را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد. اما در اینجا باید اذعان کرد که مدیریت مبتنی بر تواناسازی کارکنان ساده نیست و همواره به مهارت‌های انسانی قوی نیاز دارد.

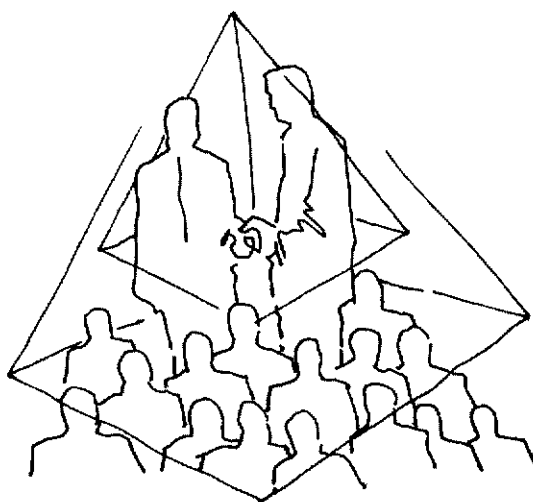
### مقدمه

ویژگی سازمانهای امروزی پویایی و پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است و دائماً از محیط اطراف خود تاثیر می‌پذیرند، و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر پذیرفته اند. پیش‌بینی تغییرات با دقت نسبتاً معقول با اشکال مواجه خواهد بود. با درک این مهم که تغییر جزء لاینفک و ذات سازمانهای هزاره سوم شده است، قدرت‌سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، افزایش می‌یابد. به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، تواناسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی که به سرعت کهنه و منسوخ می‌شود. از این رو، داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و داراییهای حیاتی سازمان به حساب می‌آیند، منافع بسیار زیادی برای سازمانها، شرکتهای و بنگاه‌های اقتصادی به دنبال خواهد داشت.

تواناسازی 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 تواناسازی را بیش از پیش آشکار ساخته است. فرایند تواناسازی کارکنان نیز نیاز به مدیریت و رهبری دارد. به مدیریتی با ویژگیهای تسهیل‌گری، حامی، مربی و راهنما نیاز دارد.

### کلید تواناسازی منابع انسانی

قبل از اینکه کلیدهای سه‌گانه تواناسازی کارکنان را مورد بحث قرار دهیم، ابتدا تعریفی از مفهوم تواناسازی ارائه می‌دهیم. اعتقاد بر این است که خلاقیت و نوآوری زمانی تحقق می‌یابد که سازمان و بنگاه اقتصادی از نیروهای پر دانش، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد. به این اعتبار تواناسازی منابع انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن



سازمان را افزایش می‌دهد؛

۳- برای پذیرش مسئولیتهای بالاتر آمادگی بیشتری را ایجاد می‌کند؛

۴- روابط بین مدیران، سرپرستان و کارکنان تسهیل می‌بخشد؛

۵- جو اعتماد و صمیمیت را توسعه و تقویت می‌کند.

به زعم بلانچارد و همکارانش، اطلاعات در سرزمین تواناسازی به مثابه پول رایجی است برای خرید مسئولیت و اعتماد (۱۳۷۹، ص ۵۹). هر رهبری به پیروان مسئول و قابل اعتماد در سازمان نیاز دارد که این مهم از طریق دادن اطلاعات به آنها قابل وصول است. چنانچه کارکنان را در اطلاعات حتی اطلاعات حساس و محرمانه سهم کرد، اعتماد آنان به مدیریت و رهبری دوچندان خواهد شد. بنابراین، افراد به اطلاعات نیاز دارند تا مسئول باشند و احساس کنند مورد اعتمادند (همان منبع ص ۶۲). کمرون و همکارانش نیز بر اهمیت فراهم آوردن اطلاعات برای افزایش توانمندی بیشتر تاکید می‌کنند، یافته‌های پژوهشی آنان نشان داد که از طریق سهم کردن افراد در اطلاعاتی که برای بهبود و اصلاح سازمان به دانستن آن نیاز دارند می‌توان به موفقیت‌های چشمگیری دست یافت (کمرون و وتن، ۱۳۸۱، ص ۵۳).

«آلن رندالف» یکی از گام‌های کلیدی برای ایجاد فرهنگ تواناسازی در سازمان را سهم ساختن کارکنان در اطلاعات می‌داند. سهم شدن در اطلاعات مربوط به سهم شرکت در بازار، استراتژی‌های رقابت، فرصتها، هزینه‌های واقعی، تحلیل احتمالات، ارقام سود و

برای تواناسازی سازمان یک ضرورت حتمی است از یک سو، و از سوی دیگر اعتماد برای یک سازمان توانمند ضروری است. مشارکت و سهم شدن کارکنان در اطلاعات موجب برقراری جو اعتماد و صمیمیت و مسئولیت پذیری می‌شود. چنانچه به افراد اطلاعات لازم و ضروری کار داده نشود جو بی‌اعتمادی ایجاد شده و دیگر نمی‌توان از آنان رفتار مسئولانه را انتظار داشت. جو بی‌اعتمادی موجب اختلال در امر تصمیم‌گیری می‌شود. آدمها بدون اطلاعات قادر نیستند خود را اداره کنند یا تصمیمات مناسب را بگیرند. بنابراین، افراد با داشتن اطلاعات ناگزیرند مسئولانه عمل کنند (کنث بلانچارد و همکارانش، ۱۳۷۹، ص ۸۵).

کاتر (۱۹۸۳) اطلاعات را یکی از حیاتی‌ترین «ابزار قدرت» مدیریتی شناسایی کرد. کسب اطلاعات به ویژه اطلاعاتی که به نظر می‌رسند نقش محوری یا راهبردی در سازمان داشته باشد، می‌تواند برای ساختن یک پایگاه قدرت و نیز برای متفرد کردن یک شخص در سازمان به کار رود. از طرف دیگر، وقتی مدیران افراد خود را با اطلاعات بیشتر تجهیز می‌کنند، آن افراد احساس توانمندی و به احتمال بیشتر با بهره‌وری، کامیابی و در هماهنگی با خواسته‌های مدیریت کار می‌کنند (دیوید ای. وتن و کیم اس. کمرون، ۱۳۸۱، ص ۵۱).

بنابراین، داشتن اطلاعات:

۱- تسبیب به سازمان شناخت بیشتری ایجاد می‌کند؛

۲- قدرت تحلیل شرایط و موقعیت فعلی و آتی

آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند توأم با کارایی و اثربخشی. یقیناً تحقق چنین امری علاوه بر دانش و تجربه کارکنان با عنصر کارسازی به نام انگیزه در کارکنان میسر خواهد شد (ابوالقاسم فخاریان، ۱۳۸۱، ص ۸۷). به بیان دیگر، تواناسازی به معنی قدرت بخشیدن است. بدین معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و نیز بر احساس ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند، همچنین بدین معنی است که در افراد شور و شوق کار و فعالیت ایجاد کنیم و نیز بدین معنی است که انگیزه درونی را برای ایجاد یک وظیفه بسیج کنیم (دیوید وتن و کیم کمرون، ۱۳۸۱). بدین مفهوم، هدف از تواناسازی نیروی انسانی استفاده از ظرفیتهای بالقوه انسانها به منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی، تقویت احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر ناتوانیها و درماندگیهای خود به عبارت دیگر، هدف از تواناسازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است (مهدی ایران نژاد پاریزی، ۱۸۳۱)

به منظور تحقق اهداف پیش گفته و ایجاد محیطی توانمند، مؤثر و کارآمد که در آن کارکنان به عنوان نیروی محرکه اصلی و سرمایه‌های هوشمند به حساب آیند و همچنین ماندن در دنیای پویا، پیچیده، متلاطم و پر از رقابت امروزی، استفاده از سه کلید توان افزایی (سهم کردن افراد در اطلاعات، تعیین محدوده خود مختاری و تیم سازی به جای سلسله مراتب)، کارساز و معجزه آفرین است. اینک هر یک از کلیدهای تواناسازی را از دیدگاه کنث بلانچارد و همکارانش (۱۸۳۱) بررسی می‌کنیم:

۱- همه را در اطلاعات سهم کنید (مشارکت همگانی در اطلاعات). نخستین رکن تواناسازی مشارکت اطلاعاتی است و یکی از نقشهای رهبران سازمانی، دادن اطلاعات مؤثر، به موقع و کافی به کارکنان است. آن دسته از رهبرانی که تمایل ندارند افراد را در اطلاعات سهم کنند. هرگز کارکنانشان را در اداره موفقیت آمیز سازمانشان شریک نخواهند کرد و هرگز سازمان توانمندی نخواهند داشت. سهم شدن در اطلاعات

● آخرین دلیل مربوط به می شود به موضوع "تغییر"، در هر نوع تغییر افراد در شروع کار دارای انواع دلوپسی اطلاعاتی هستند که باید مورد توجه قرار گیرد. چنانچه در این مرحله مشارکت اطلاعاتی صورت گیرد افراد می توانند به انواع پرسشهایی از قبیل اینکه: چرا تغییر لازم است، دقیقاً چه چیز باید تغییر کند و باید منتظر چه نتیجه ای باشیم و چه قدر تغییر کنیم و با چه سرعتی؟ پاسخ گویند و نگرانیهای اطلاعاتی خود به حداقل رسانند.

بنابراین، مشارکت دادن در اطلاعات:

- الف) اولین کلید در تواناسازی آدمها و سازمانها است؛
- ب) به آدمها امکان می دهد که وضعیت فعلی سازمان را به طور روشن بدانند؛
- ج) در سراسر سازمان اعتماد ایجاد می کند؛
- د) طرز فکر سلسله مراتب سنتی را از میان بر می دارد؛
- ه) به افراد کمک می کند که بیشتر مسئول باشند؛
- و) افراد را بر می انگیزد تا مانند مالکان سازمان (سهامداران) عمل کنند.
- ۲- با تعیین حدود، خودمختاری ایجاد کنید (ایجاد خودگردانی در قلمرو جدید). از دیدگاه مکتبهای مدیریتی، خودمختاری بدون قید و شرط و حدود سبب هرج و مرج و بی نظمی در سازمان می شود. آزادی عمل یا خودمختاری بایستی متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که بر عهده فرد است باشد. بین آزادی عمل و اختیارات اعطاشده به فرد بایستی تعادل و تناسب باشد. خودمختاری بایستی، خلاقیت، خودشکوفایی، خودکنترلی و استقلال فکر و عمل را به دنبال داشته باشد. از این منظر می توان به دیدگاه بلانچارد و همکارانش اشاره کرد. آنان عقیده دارند که تعیین حدود خودمختاری مغایرتی با ساختار سازمانی ندارد اما بایستی به گونه ای عمل کرد که در بند قواعد و مقررات محدود نشوند. ساختار می تواند به مثابه رهنمود یا راهنمایی باشد که افراد را به مقصد می رساند، تعیین حدود این خاصیت را دارد که انرژی را در مجرای مشخصی هدایت می کند، این امر سبب می شود که انرژی انسانها جهت و قدرت تاثیر داشته باشد. (بلانچارد و همکارانش، ۱۳۷۹، ص ۶۵).

## مدیریت میبتنی بر تواناسازی کارکنان مستلزم به کارگیری کاراوموثر کلیدهای توان افزایی منابع انسانی است.

بلانچارد و همکارانش به چهار دلیل مشارکت اطلاعاتی (information sharing) را به عنوان کلید تواناسازی می دانند:

● اگر قرار باشد کسانی را که در خط مقدم هستند، مامور و مسئول گرفتن تصمیم های بکنیم که بر حیات شرکت اثر می گذارند باید همان اطلاعاتی را که مبنای تصمیم گیریهای مدیریت است، در اختیار آنها قرار دهیم. افراد بی اطلاع قادر به تصمیم گیری نیستند و انگیزه خطر کردن (ریسک) را ندارند.

● هنگامی می توانیم از افراد انتظار خطر کردن و پذیرش مسئولیت گرفتن تصمیم های کاری را داشته باشیم که آنها به مدیریت و نظامهای سازمانی، اعتماد پیدا کرده باشند. اگر افراد از پیامد تصمیم های خود در هراس باشند (یعنی به رهبری اعتماد نداشته باشند) میل به خطر کردن و گرفتن تصمیم ها را نخواهند داشت. یکی از سودمندترین و ساده ترین راههای تقویت روح اعتماد در سازمان، مشارکت اطلاعاتی است.

● یکی دیگر از عواملی که مشارکت اطلاعاتی را قافله سالار سفر توان افزایی می کند، نیاز افراد به راهنمایی است. چنانچه افراد هیچ تجربه ای در توان افزایی و اطلاعات لازم برای این کار را نداشته باشند. این افراد به شیوه ای از رهبری نیازمندند که به طور پیوسته آنها را راهنمایی کند و به کار آنها جهت بدهد و اگر راهنمایی لازم را دریافت نکنند براساس نظر "خود رهبری وضعی" باید آن قدر احساس اعتماد و امنیت بکنند که خواهان اطلاعات و راهنمایی لازم برای پیشرفت در مسیر توان افزایی باشند.

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 اطلاعات نمی توان تصمیم گرفت و آن را اجرای نمود. اگر به افراد اطلاعات بدهیم به آنها کمک نکرده ایم بلکه به آنان مسئولیت داده ایم (Jane Smith, 2000, p.40).

جمع بندی کلید اول: به عنوان جمع بندی از کلید اول می توان گفت سازمانها برای ادامه حیات خود و ماندن در دنیای رقابت ناچارند سطح آگاهیها و دانش خود را نسبت به محیط داخلی و بیرونی افزایش دهند. از سوی دیگر، سازمانها، مجموعه های انسانی هستند و افراد تا تغذیه اطلاعاتی نشوند نمی توانند در راستای تحقق اهداف، استراتژی ها و سیاستها و برنامه ها و طرحها تلاش کنند. این تلاشها زمانی ثمربخش است که افراد نسبت به چشم انداز، ماموریتها، استراتژی ها، سیاستها و برنامه عملیاتی سازمان آگاهی داشته باشند، و این آگاهیها زمانی افزایش می یابد که افراد را در اطلاعات سهم کنیم. کنت

## داشتن نیروی انسانی توانا منافع بسیار زیادی برای سازمانها شرکتها و نگاههای اقتصادی به دنبال خواهد داشت .

هستند؛

- هدفها . چگونه ، چه وقت ، کجا و به چه طریقی کارهای خود را انجام می دهد ؛
- نقشها . چه کسی چه نقشی را ایفاء می کند؛
- سیمای آینده سازمان . تصویر فرد از آینده سازمان چیست؛
- ساختار سازمانی و سیستم ها . از کارهایی که انجام می شود چگونه پشتیبانی می شود.

۳- تیم ها را جایگزین سلسله مراتب کنید. بلانچارد و همکارانش سومین کلید تواناسازی را تیم سازی می دانند و عقیده دارند که باید تیم های خود گردان را جایگزین سلسله مراتب کرد. منظور از تیم خود گردان یک نوع تیم منحصر به فرد است . این تیم از گروهی کارکنان تشکیل می شود که مسئول کل فرایند یا محصول است . اینها برنامه ریزی، عمل و کار را از آغاز تا انجام، مدیریت می کنند (کنث بلانچارد و همکارانش، ۱۳۷۸، ۹۳). کار این تیم ها فقط منحصر به پیشنهاد و توصیه نیست بلکه تصمیم می گیرند و تصمیم را اجرایی کنند . آنها به مرور زمان رشد می کنند. ژاپنی ها تیم های خود گردان را تحت عنوان گروه های QC یا حلقه های کیفیت می نامند : حلقه کیفی (quality circle) گروهی متشکل از ۴ یا ۱۲ نفر است که در یک واحد سازمانی ، کاری مشابه و همانند انجام می دهند و به طور داوطلبانه گرد می آیند تا در نشست های منظم به پیدا کردن تحقیق و بررسی کردن و تحلیل کردن و چاره یافتن برای دشواریهای موجود بپردازند (محمد علی طوسی ، ۱۳۷۹). حلقه های کیفی یک گروه کوچک معمولاً "بین ۴ الی ۱۲ نفر که به طور داوطلبانه ، با استقلال کامل و به طور دلخواه و با پیشقدمی اعضا

این دستور سبب هدایت کار می شود و به هیچ وجه جلو تصمیم مناسب فرد یا افراد را به هنگام ضرورت نمی گیرد؛

۲ - باید به افراد تفهیم شود که قرار نیست آنها در همین شروع کار و یک باره تمام تصمیم های مربوط به شرکت را بگیرند . اعضای گروه ها و سرپرستان ، اغلب دچار توهم می شوند که هدف از توان افزایی این است که آنها در تمام تصمیم های مربوط به شرکت مشارکت کنند که البته این تصور نادر است ؛

۳ - تصمیم های مهم در اصل دو دسته اند : تصمیم های راهبردی و تصمیم های عملیاتی . تصمیم های راهبردی در حیطه اختیار رهبری ارشد سازمان است و تصمیم های عملیاتی در حیطه اختیار اعضای گروه هاست ؛

۴ - اهداف و دورنمای کلی سازمان را در برابر دیدگان افراد روشن کنید تا به اهمیت و معنای کار خود پی ببرند و نقش و اثر خود را در آن ببینند؛

۵ - بین آرمانهای فردی و سازمانی تعادل ایجاد کنید و آنها را با واقعیت موجود سازمان مرتبط سازید؛

۶ - پس از حصول تفاهم بر سر هدف ، ارزشها و تصویر بیرونی سازمان باید در سرتاسر سازمان ، نوعی وحدت و تعهد ایجاد شود . جمع بندی کلید دوم : پس برای تعیین محدوده خود مختاری بایستی نکات ذیل را در نظر گرفت و بدان عمل کرد:

- مقصود . فرد در چه حرفه ای مشغول به کار است؛
- ارزشها . رهنمودهای عملیاتی فرد چه

در ساختار سلسله مراتبی ، رفتار افراد از طریق قوانین ، مقررات ، رویه ها و دستورالعملها مشخص می شود و باید ها و نبایدهای کاری را تعیین می کنند . در تواناسازی ، ساختار سازمانی مقصد و شکل متفاوتی دارد . ساختار ، در مورد میزان و درجه ای که اعضای تیم می توانند با استقلال و خود مختاری عمل کنند آگاهی می دهد . در فرایند تواناسازی هدف از ایجاد ساختارها ، مطلع کردن کارکنان از حیطه و حوزه ای که می توانند در قلمرو آن به طور خودگردان عمل کنند (کنث بلانچارد و همکارانش، ۱۹۹۹).

مرزها در فرهنگ تواناسازی ، تصویری از چشم انداز ، اهداف مشارکتی و همکاری ارائه می دهد . درجه آزادی عمل از طریق این مرزها مشخص می شود ، اعضای تیم می توانند در مورد آنچه که باید انجام دهند و همچنین در مورد چگونگی انجام آن تصمیم بگیرند . چنانچه برای هدایت افراد ، حریم و حدود وجود نداشته باشد تا افراد رفتار خود را با فرهنگ توان افزایی تطبیق دهند در همان مراحل اولیه ، به سرعت دچار نومیدی و واخوردگی شدید می شوند . در هر حال در فرایند تواناسازی ، ساختار مسطح باشد یا بلند ، به افراد اجازه می دهد با درجه آزادی و مسئولیت پذیری بیشتر فعالیت کنند . بلانچارد هدف از تعیین حریم و حدود را اندیشیدن به کارهایی که افراد باید انجام دهند ، رفع ابهام از آنها و آزاد گذاردن افراد به استفاده از استعداد و توانایی های خود برای رسیدن به هدف می داند .

### انواع مرزهای تواناسازی

کنث بلانچارد و همکارانش در این باره می نویسند که :

۱ - باید بین مرزهای تواناسازی و مرزهای سلسله مراتبی فرق قایل شویم . مرزهایی که در درون نظام سلسله مراتبی وجود دارند و بیشتر افراد با آنها آشنا هستند کارهایی را که افراد نباید انجام دهند متذکر می شوند . در نظام سلسله مراتبی کاری انجام نمی شود مگر آنکه تایید و امضای آن پیشاپیش گرفته شود . در تواناسازی محدوده فعالیت آزاد اثران برای کار و تصمیم گیری مشخص می شود . این مرزها باعث جهت دادن به فعالیتها و تشویق افراد به گرفتن تصمیم مسئولانه می گردد . مثلاً گفته می شود " هوای مشتری را داشته باشید و با او مسئولانه برخورد کنید"

## تواناسازی منابع انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان .

برای انجام کاری مشابه و همانند، اعمال کنترل کیفیت را در یک واحد سازمانی با مشارکت هم انجام می دهند. این گروه کوچک علاوه بر اینکه بخشی از فعالیتهای کنترل کیفیت جامع را انجام می دهند به صورت فردی و متقابل به رشد و توسعه خود می پردازند. این گروه به طور مداوم و مستمر با شرکت همه اعضا و با استفاده از فنون کنترل کیفیت به بهبود و توسعه مستمر محل کار خود می پردازند (جزایری، ۱۳۸۰).

رویکرد حلقه های کیفی، یکی از مناسبترین و کارآمدترین شیوه هایی است که اولاد در همه محیطهای سازمانی اعم از تجاری، صنعتی و آموزشی (دانشگاه و مدرسه) قابلیت اجرا دارد و ثابا فرهنگ مشارکت، روحیه کار گروهی، و تواناسازی را ایجاد، تقویت و توسعه می دهد. حلقه کیفی محیطی پذیرا برای مشارکت فعال اعضا را فراهم می آورد تا آنان بتوانند دشواریها را تشخیص و تحلیل و راهحلهای مناسب را پیداکنند. همچنین این رویکرد می تواند بستر نقد مشترک برای یافتن هدفهای مشترک را فراهم سازد و افراد را توانمند می سازد تا در فرایند های مختلف سازمانی دخالت و درگیر کند. بنابراین، حلقه کیفی می تواند مشارکت را به صورت یک فراگرد ضروری برای شکوفایی و پرورش فرد و جمع در بیاورد و افراد را توانمند سازد.

اسکات و ژاف در تعریف خود از تواناسازی، یکی از ویژگیهای تواناسازی را داشتن تیم های کاری می دانند. آنها عقیده دارند که چنانچه تیم های کاری به طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره وری با هم کار کنند، سازمان از حالت سبک هرمی به سبک دایره ای تغییر جهت خواهد داد (سیتیا اسکات و دنیس ژاف، ۱۳۷۵، ۳۰).

جمع بندی کلید سوم: با توجه به دیدگاه کنت بلانچارد، جان کارلوس، آلن راندولف، سیتیا اسکات و دنیس ژاف به نظر می رسد که تشکیل تیم های کاری موجب کاهش رده های مدیریت و سرپرستی و حذف برخی از مشاغل و سپردن کارهای خدماتی به منابع بیرون از سازمان می گردد و تصمیم گیری را از رده های بالای سلسله مراتب سازمانی به تیم های کاری سوق می دهد. به زعم آنان

در چنین شرایطی مسئولیت تصمیم گیری با همه است.

### نتیجه گیری

هر سه کلید با یکدیگر در تعاملند و مکمل یکدیگرند. زمانی که تیم های خود گردان به وجود می آید، به دلیل اینکه همه در تصمیم گیری و اجرای آنها سهیم هستند، اطلاعات لازم را در اختیار یکدیگر قرار می دهند و از آنها برای بالا بردن بهره وری و اثربخشی عملکرد گروه استفاده می کنند. اعضای تیم به ارزیابی اطلاعات رسیده از تمام قسمتهای سازمان، تحلیل این اطلاعات، تصمیم گیری در باره آنان و انتقال تصمیمات به دیگران می پردازند. علاوه بر این، خود مختاری با نیاز به مرز بندیها شروع می شود. بدین معنی نیست که تیم ها از آزادی عمل بی قید و شرط برخوردارند آنها در درون ساختار عمل می کنند، بلانچارد و همکارانش در این باره می نویسند که دو نکته مهم وجود دارد: اول از همه، سه کلید موجود برای تواناسازی، بسیار ساده و قابل فهمند. اما کاربرد آنها در عملیات روزانه مشکل است. دوم اینکه این سه کلید هنگامی باید مورد بررسی قرار گیرند که به صورت پویا با هم تعامل دارند. اگر چه سهیم شدن در اطلاعات اولین قدم اساسی است، اما تواناسازی افراد مستلزم آن است که هر سه کلید با هم به کار روند و هر وقت که لازم باشد یکی بیش از دیگری مورد تاکید قرار گیرد (بلانچارد، کارلوس و راندولف، ۱۳۷۸، ۱۰۹).

راندولف عقیده دارد که این سه کلید می تواند مدیران و کارکنان را به سمت فرهنگ تواناسازی هدایت کند. سفر به سرزمین تواناسازی آسان نیست، ولی ممکن است برای بقای سازمان

در این محیط پویا و پیچیده ضروری باشد (Randolph, 2003). به کارگیری کلیدهای سه گانه زمینه و بستر لازم را برای بالندگی سازمانی و مدیریت مبتنی بر کرامت انسانی را فراهم می سازد. □

### منابع و مآخذ:

- ۱- اسکات سیتیا و دنیس ژاف، تواناسازی کارکنان، مترجم مهدی ایران نژاد پاریزی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۲- بزاز جزایری سید احمد، کاربست رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی، جامعه کیفیت ایران، ۱۳۸۱.
- ۳- بلانچارد کنت، جان کارلوس و آلن راندولف، تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی.
- ۴- کرینر استوارت، دیدگاه های کلیدی مدیریت ترجمه محمد علی حسین نژاد، ناشر دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱.
- ۵- گروه گزارش مجله تدبیر، تواناسازی کارکنان، سرمایه گذاری بی جایگزین، تدبیر شماره ۱۲۹، ۱۳۸۱.
- ۶- وتن دیوید ای. و کیم ای. کمرون، مهارتهای کسب قدرت و اعمال نفوذ، ترجمه محمد علی بابایی زکلیکی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۱.
- ۷- وتن دیوید ای. و کیم ای. کمرون، تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۱.

- 8- Internet, Employee Empowerment, 2003
- 9- Internet, Impowering Performance Through Empowerment, 2003.
- 10- Internet, From Empowerment to Enablement An evolution of new dimensions in participatory design, 1996.
- 11- Smith Jane, Empowering People, Kogan Page, 2000.

● سید احمد بزاز جزایری: کارشناس ارشد برنامه ریزی آموزشی و ارزیابی سازمان توسعه و نوسازی معادن ایران