

## چکیده

در شرایطی که سازمانها تحت تاثیر رقابتهای اقتصادی هستند، ضرورت توجه به کیفیت کاری و بهره‌وری سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مدیریت برای اینکه بتواند عملکرد سازمان متبوع خود را بهبود بخشد بایستی با دید کیفی به سازمان بنگرد و تلاش کند تا آنجا که ممکن است با ارائه راهبردهای اجرایی، کیفیت عملکرد کاری سازمان خود را در سطح مطلوب حفظ کند. این یعنی اینکه اصولاً هر برنامه مبتنی بر توانمند سازی می‌تواند به بهره‌وری منجر شود و تولید بیشتر، خدمات مناسبتر، جذب مشتریان و نهایتاً در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازارهای داخلی و خارجی را به همراه آورد. این بهبود مستمر نه تنها برای رویارویی با تهدیدات و فرصتها در محیط پیچیده امروزی ضروری است بلکه موکد این مطلب است که سازمان فقط اصل متفاوت بودن کارکنان از همدیگر را نپذیرد بلکه برای تفاوتها سرمایه‌گذاری کند و آنها را به کارهایی گمارد که متناسب با توانمندیهایشان باشد. با این رویکرد و با توجه به اینکه بهره‌وری و نوآوری در خلق فرصتهای جدید آنگاه تحقق می‌یابد که سازمان از منابع انسانی توانمند برخوردار باشد، با تحلیل مدل سازه‌های اثر بخشی، عوامل اثر گذار در فرایند توانمند سازی کارکنان را بررسی می‌کنیم و ضمن تحلیل نارساییها و موانع موجود به تشریح راهکارهای عملی مربوط می‌پردازیم.

# سازه‌های اثر بخشی در توان‌افزایی کارکنان

سعید هداوند

w saeed hadavand@hotmail.com w

شهره صادقیان

w S\_sadegiyani@yahoo.com w

## مقدمه

در دو دهه اخیر توانا سازی کارکنان به یکی از مهمترین دلمشغولیهای مدیران سازمانها تبدیل شده است. تشدید رقابت در بازارهای جهانی موجب شده است تا ایجاد مزیت نسبی در سازمان در گرو پایداری، دوام و نیز در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازارها باشد که برای این مزیت، سازمان می‌بایست در قیاس با رقبا ضمن عرضه محصولات و خدمات با شرایط رقابتی بهتر و جلب رضایت مندی مشتریان، استمرار در کیفیت را نیز حفظ کند. بر پایه این فرض اساسی، اعتقاد جدی بر آن است که بقا و توسعه سازمانی زمانی تحقق می‌یابد که سازمان از نیروهای دانشی، خلاق و با انگیزه که توانایی حل مسئله و خودمدیریتی در کار را داشته باشند برخوردار باشد. به این اعتبار توانمند سازی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای توانا ساختن ایشان به ایجاد ارزش افزوده و ایفای بهینه مسئولیتی که بر عهده دارند، توأم با کارایی و اثر بخشی بیشتر تعریف کرد. به یقین تحقق چنین امری در سایه دانش، تجربه، تفویض اختیار و نهایتاً عنصر کارسازی به نام انگیزه میسر خواهد شد. بدین معنا، توانا سازی فرایندی تعاملی و وابسته خواهد بود

که تصمیم سازی و تصمیم گیری، تعیین خط مشی های کاری، ارائه روشهای مناسب در مواقع بحرانی، قدرت ایفای نقشهای جدید و قابلیت ارائه طرحهای ابتکاری تازه را که موجب هماهنگی بین مدیران و کارکنان و نهایتاً نواخته شدن ساز خوش آهنگ توسعه سازمان خواهد شد، به ارمغان خواهد آورد. با وجود اهمیت فوق العاده توانمندسازی، متأسفانه در ایران بنابه دلایل متعدد از جمله مبهم بودن اهداف سازمانی، نداشتن تعریف مناسب از روابط کاری و روابط شخصی، نبودن سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، عدم تعریف شاخصهای مناسب جهت سنجش بهره‌وری نیروی انسانی و برخی عوامل موجود در بازار که از غیر رقابتی بودن محیط کسب و کار و ساختار اقتصادی کشور ناشی می‌شود سبب شده است که ساز و کار مشخصی در جهت کیفی سازی منابع انسانی تعریف نشده و حتی این سازوکار چندان جدی گرفته نشود.

مؤلفان این مقاله بر آن هستند تا با رویکردی تحلیلی به مدل سازه‌های اثر بخشی، ضمن بررسی سه دسته از عناصر

بررسی دقیق قرار می‌گیرد و نقش آنان در چگونگی ایجاد فرایند توان افزایی بررسی می‌شود.

### الف - متغیرهای علی

متغیرهایی هستند که در فرایند برنامه‌های توانمندسازی و نتایج حاصل از آن به‌طور مستقیم اثر گذارند. مهمترین متغیرهای علی را می‌توان به چهار دسته تقسیم کرد:

#### ۱ - تغییر نگرش

نوع نگرش سازمان به بهسازی منابع انسانی می‌بایست تغییر کند. سازمان باید همواره به دنبال کشف استعدادها و مهارت‌های کارکنان باشد و این اصل که باید به آنان فرصت داد تا تواناییهایشان را بروز دهند تسری یابد. در چنین شرایطی است که می‌توان انتظار داشت، چالشهایی چون فقدان قدرت را به توانمندی، دستور پذیری را به پاپیش نهادن برای انجام کار، واکنش نشان دادن را به خلاقیت و سازندگی، کمیت را به کمیت و کیفیت و «دیگری مسئول است» به «همه مسئولند» تبدیل شود.

#### ۲ - مسئولیت پذیری

سازمان نیازمند کارکنانی است که در حل مشکلات فعال باشند و نه تنها در قبال وظایف برعهده، بلکه در برابر بهبود کارکرد کل مجموعه احساس مسئولیت کنند. لازمه این کار آن است که به سازمان دارای افکار مثبت بوده و در قبال ایده‌های جدید کارکنان، ضمن انعطاف‌پذیری، آمادگی پذیرش دیدگاههای تازه را نیز داشته باشد. اجرای آموزشهای موثر در زمینه تصمیم‌گیریهای گروهی، تقویت مهارت‌های ارتباطی در قالب‌های گروهی، تقویت مهارت‌های برنامه‌ریزی و نهایتاً شیوه‌قدردانی از کوششهای سازمانی می‌تواند اثرات شگرفی در خلق مسئولیت‌پذیری فردی و سازمانی در پی داشته باشد.

#### ۳ - حرکت از تمرکز به عدم تمرکز

به منظور توان افزایی، سازمان باید به سمت عدم تمرکز حرکت کند. بدین صورت که تعدادی تیم یا گروه ایجاد کند که به

بیشترین بهره‌برداری از منابع فکری عرضه شده را ایجاد خواهد کرد. به عبارت دیگر توانمندسازی، یک فرایند موثر و پیشگام است که هم برای سازمان، مزیت راهبردی ایجاد می‌کند و هم برای کارکنان فرصت مشارکت در کامیابی سازمان می‌آفریند. این مشارکت‌نگرشی است جمعی که از یک حس توانمندی نشات می‌گیرد و اعتلای کیفی سازمان را به ارمغان خواهد آورد.

#### توانمندسازی و بهره‌وری

هرگاه از کیفیت و بهره‌وری سخن به میان می‌آید، برنامه‌های توان افزایی در زمره اجزای جدانشدنی و بدون تردید موضوع قرار می‌گیرند. ارتباط توانمندسازی و بهره‌وری سازمانی را می‌توان یک ارتباط دوسویه تلقی کرد. بدین ترتیب که تحلیل مسئولیتها، تعیین وظایف و اختیارات و بهبود سطح دانش تخصصی کارکنان برای انجام مسئولیت‌های تعریف شده، نه تنها به ارتقای توان کاری سازمان و نهایتاً بهبود بهره‌وری خواهد انجامید، بلکه کارکنان را از یک مدل ذهنی انعطاف‌پذیر و پویا که همواره پذیرای ایده‌ها و راه‌حلهای جدید خواهند بود برخوردار می‌کند.

از طرف دیگر برنامه‌های توانمندسازی موجب تغییر در مسئولیت‌مدیریت و کارکنان نیز می‌شود. زمانی که توانایی کارکنان بیشتر می‌شود، سبک مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت هدایتی و تفویضی تغییر می‌یابد. این تغییر سبک، باعث تغییر در مسئولیت‌پذیری کارکنان نیز می‌شود، چرا که کارکنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می‌آورند، خلاق و خودمدیر نیز می‌شوند و این همان حلقه گم شده‌ای است که در ایجاد بهره‌وری سازمانی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد.

#### مدل سازه‌های اثر بخشی

مدل سازه‌های اثربخشی بر مبنای سه دسته از متغیرهای علی، واسطه و بازده طراحی شده است. همچنین سه عامل سوق دهنده، بازدارنده و انگیزشی، متغیرهای سه گانه فوق را تحت تاثیر قرار می‌دهند. ذیلاً با ارائه مدل مذکور، متغیرهای فوق مورد

اصلی این مدل یعنی متغیرهای علی (عوامل ورودی جریان ساز) متغیرهای واسطه (عوامل موثر درون سازمانی) و متغیرهای بازده (دستاوردها و نتایج) به عنوان عوامل اثر گذار در فرایند توانمندسازی کارکنان، به تحلیل نارساییهای سازمانی و تشریح راهکارهای موجود پرداختند.

#### توانمندسازی چیست؟

اولین گام در تعریف مفهوم توانمندسازی، پرداختن به حدود و مرزهای آن است. برخی بر این باورند که تواناسازی، دادن قدرت به کارکنان است. برخی دیگر این مفهوم را رد می‌کنند و معتقدند با توجه به اینکه کارکنان، سرمایه‌ای از دانش و انگیزه هستند، بنابراین به خودی خود قدرت انجام کار به نحو عالی را دارا هستند و بر این اساس تواناسازی را فراهم کردن زمینه در جهت آزاد کردن این قدرت بالقوه تعریف می‌کنند.

ترلاکسن، توانمندسازی را فرایند تغییر عملکرد کارکنان از وضعیت «آنچه که به آنها گفته شود انجام دهند»، به «آنچه که نیاز است انجام دهند» تعریف می‌کند.

پوسانت نیز تواناسازی را شامل تقویت مهارت کارکنان و ایجاد اعتماد به نفس در آنها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثر بخشی فعالیتهای سازمان می‌داند.

بلانچارد، آماده ساختن شرایط، جهت عرضه بهترین منابع فکری در هر زمینه از عملکرد سازمان را به توانمندسازی مربوط می‌داند. به گمان وی، هدف از توانمندسازی این است که ذی‌صلاحترین کارکنان بیشترین نفوذ را با مناسبترین شیوه‌ها اعمال کنند.

مولفان این مقاله نیز توانمندسازی را در برگیرنده مجموعه تدابیر و روشهایی می‌دانند که بدان وسیله رفتار کارکنان را دچار تغییر کرده و آنها را قادر سازد تا با توجه به شرایط سازمان، بهترین تصمیمات را اخذ و با ارائه خلاقیت در قالب فعالیتهای تیمی، سازمان را در جهت بهره‌وری هدایت کنند.

تعاریف ارائه شده، ما را به این حقیقت رهنمون می‌سازد که اگر مفهوم توانمندسازی بدرستی درک شود، و با ایده بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان مرتبط شود،

می‌سازد تا از اطلاعات کسب شده برای بهبود عملکرد سازمان استفاده کنند. آشنایی با اطلاعاتی راجع به چگونگی انجام کار، سوددهی، ضایعات، بودجه، بازار، بهره‌وری و نظایر آن، این امکان را می‌دهد تا کارکنان وضعیت فعلی سازمان را به‌طور روشن درک و برای بهبود عملکرد آن تلاش کنند.

## ۲ - تعیین قلمرو خودگردانی

می‌توان با تعریف وظایف، خودمختاری کاری ایجاد کرد. این کار باعث می‌شود انرژی فردی و سازمانی در مجرای مشخصی هدایت شود. تعیین قلمرو کاری شامل مشخص کردن هدفها، نقشها، ارزشها و مقرراتی است که زیربنای اقدامات بهبود عملکرد را تشکیل می‌دهند و از توان افزایش حمایت می‌کنند. با ایجاد خودمختاری، کارکنان با آزادی عمل بیشتر در جهت اهداف مشخص، مسئولانه عمل می‌کنند و خلاقیت بیشتری از خود نشان خواهند داد. البته باید توجه داشت که خودمختاری بدون قیدوشرط و حدود سبب بی‌نظمی در سازمان می‌شود. آزادی عمل بایستی متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که به

را می‌توان سازنده سازه اصلی برنامه‌های توانمندسازی محسوب کرد. هنگامی که شرایط و عوامل تواناسازی را فراهم می‌کنیم این سوال مطرح می‌شود که با توجه به شرایط، چگونه این فرایند را اجرایی کنیم؟ و چه راهبردی را به‌کار بریم تا این فرایند محقق شود؟ بررسی چهار متغیر که از آن تحت عنوان کلی متغیر واسط یاد می‌کنیم به این سوالات پاسخ خواهد داد.

## ۱ - سهم کردن کارکنان در اطلاعات سازمانی

تصور عام بر این است که سهم کردن کارکنان در اطلاعات، باعث اختلال در روند کاری سازمان خواهد شد ولی به نظر مولفان این مقاله، موفقیت سازمان را باید در تلاشهای تیمی و تسهیم کارکنان در اطلاعات سازمانی جستجو کرد نه احتکار آن! تسهیم اطلاعات برای تواناسازی سازمان نه تنها یک ضرورت است، بلکه موجب ایجاد جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت پذیری کارکنان نیز می‌شود. این تسهیم اولاً حس تعلق، مشارکت و مالکیت نسبت به سازمان ایجاد می‌کند و ثانیاً کارکنان را مصمم

یکدیگر متصل شده تا از طریق ارتباطات و تصمیم‌گیریهای مستمر گروهی، ضمن انجام مسئولیتها، به توسعه کیفی سازمان نیز کمک کنند. اگرچه مشکلاتی چون احتمال وجود نداشتن امکانات و پتانسیلهای لازم فردی یا سازمانی و یا ناهماهنگی در اجرا می‌تواند این متغیر را تحت تاثیر قرار دهد، ولی با تمام این اوصاف نمی‌توان از مزایای عمده آن از جمله ایجاد انعطاف پذیری بیشتر در اجرای برنامه‌ها، استفاده بهینه از منابع و کاهش مشکلات اجرایی سازمان به راحتی چشم پوشید.

## ۴ - تامین منابع مالی

یکی از وجوه مهم برنامه‌های توان افزایش گستردگی منابع درگیر در آن است. پیاده سازی برنامه‌های بهبود عملکرد، مستلزم تامین و تخصیص بخشی از منابع مالی، فیزیکی و انسانی سازمان است.

## ب - متغیرهای واسط

متغیرهای واسط به‌طور عمومی به شرایط کلی سازمان و به‌طور خاص به وضع جاری آن اشاره دارد. این متغیرها



شکل ۱- مدل سازه‌های ارتباطی

کارکنان واگذار می شود.

### ۳- شکل دهی تیمهای خودگردان

ایجاد تیمهای خودگردان، یکی از کارآمدترین شیوه هایی است که با ترویج فرهنگ مشارکت سازمانی، روحیه کارگروهی را نیز تقویت می کند. این رویکرد ضمن ایجاد محیطی پذیرا برای مشارکت فعال کارکنان در جهت تشخیص و تحلیل مشکلات سازمانی، بستر نقد سالم را نیز برای یافتن هدفهای مشترک فراهم می آورد و کارکنان را قادر می سازد تا در فرایندهای مختلف سازمانی حضور یابند.

حذف سلسله مراتب، لازمه اصلی ایجاد تیمهای خودگردان در سازمان است. تنها در این صورت است که کارکنان از مهارت‌ها و دانش تخصصی یکدیگر استفاده بهینه کرده و کار را از آغاز تا اتمام، مدیریت خواهند کرد. ایجاد تیمهای خودگردان، به واسطه اصل هم افزایی، ضمن افزایش ارتباطات سازمانی به کارایی فرایند تصمیم‌گیری، کاهش هزینه های عملیاتی، رشد کیفیت و درنهایت توانمندی سازمان منجر خواهد شد.

### ۴ - مدیریت توانمند

در فرایند توان‌افزایی، مدیر، نقش حلقه اتصال را دارد. به این معنا، مدیریت به عنوان توانایی ایجاد تعادل مناسب در انجام کارها از طریق کنترل بر کیفیت عملکرد منابع انسانی و اعطای آزادی عمل به کارکنان به نحوی که با خودمدیریتی، خلاقیت بیشتری از خود نشان دهند تعریف شود.

مدیر می بایست صرفاً تسهیل کننده باشد. او باید شرایطی را فراهم آورد که کارکنان اجازه یابند یاد بگیرند، رشد کنند، توسعه یابند، در کار سهیم شوند. البته انجام این مهم منوط به آن است که مدیر درک خود را از قدرت دگرگون سازد. زیرا تا مفهوم قدرت در قاموس فکری وی تغییر بنیادی نیابد، توانا سازی به مفهوم واقعی انجام نخواهد پذیرفت. قدرت در فرهنگ سنتی به معنای وادار کردن دیگری به انجام کار است در صورتیکه در فرایند توان‌افزایی، آزاد سازی کارکنان برای بروز توانمندیهاست.

### ج - متغیرهای بازده

متغیرهای وابسته‌ای هستند که آثار و پیامدهای دو متغیر علی و واسطه را منعکس می‌سازند. خلاقیت، آینده نگری، تمرکز بر روی کار، انعطاف‌پذیری، بهبود ارتباطات، مسئولیت‌پذیری، کاهش تنشج و استرس در محیط کار، بهبود ساختار سازمانی، ایجاد جو اعتماد و اطمینان در سازمان، رویکرد به کارهای گروهی، جان‌شین‌پروری برای مشاغل و نهایتاً افزایش توان مدیریتی و سرپرستی کارکنان را می توان از جمله مهمترین متغیرهای بازده برشمرد.

### عوامل سوق دهنده

در فرایند تواناسازی، برخی عوامل سازمانی نقش موثری در تغییر و ادامه آن ایفا می‌کنند. مشتری‌مداری، میزان کارایی سازمان از حیث دخل و خرج، سریع‌العمل و انعطاف‌پذیر بودن سازمان و نهایتاً میل به حرکت پیوسته به سوی بهبود، از جمله مهمترین عوامل سوق دهنده به سمت برنامه های توان‌افزایی کارکنان است که به بررسی آنها پرداخته خواهد شد.

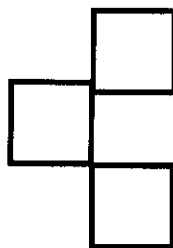
### ۱ - مشتری‌مداری

امروزه دامنه توقعات مشتریان در مورد کیفیت، قیمت و خدمات بسیار وسیع گردیده و وظیفه ای دشوار را بر سازمان تحمیل کرده است. به‌گونه ای که اگر سازمان از عهده برآوردن این توقعات برنیاید، بازار را از دست داده و مشتریان برای دریافت محصول و خدمات به سمت سازمانهای رقیب خواهند رفت. آگاهی از سلیقه متنوع مشتریان و اجابت خواستههای آنان، در اختیار داشتن منابع انسانی توانمند را ایجاد می کند.

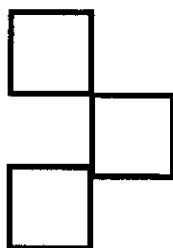
### ۲ - کارایی سازمان از حیث دخل و

#### خرج

در عرصه رقابت بی‌امان سازمانها، سازمانی که نتواند ارزانتر، مرغوبتر و سریعتر از سایر رقبا تولید کند مجبور به وداع با بازار و ورشکستگی خواهد بود. اگر سازمان بخواهد در ارائه تولیدات و عرضه خدمات



**مدیر می بایست صرفاً تسهیل کننده باشد. او باید شرایطی را فراهم آورد که کارکنان اجازه یابند یاد بگیرند، رشد کنند، توسعه یابند و در کار سهیم شوند.**



از سازمانها به وفور مشاهده کرد، موجب می‌شود که در بسیاری از موارد برای بهبود عملکرد افراد در جایگاههای سازمانی آنها هیچ ارزیابی منطقی و علمی با معیارهای وزنی و ارزشی مطمئن صورت نپذیرد و حتی در صورت ارزیابی، بیشتر به توان و مشخصات فردی پرداخته شود تا کمبودها و نیازهای شغلی از آنجا که کارکنان در مقابل چنین روشی احساس خطر کرده و تصور کنند که نتایج ارزیابی در ارتقای سازمانی آنان دخالت مستقیم دارد و در میزان مزایایی که کسب می‌کنند تاثیر مستقیم می‌گذارد، پس همیشه در تعامل با آن به مخفی کردن کمبودها، ضعفها و تظاهر به جبران و یا ارائه توانمندیهای غیرواقعی خود می‌پردازند، بدون اینکه عملاً کیفیت کاری خود و سازمان را مورد نظر قرار دهند.

ضعف فرهنگ سازمانی، نبود حمایت کافی مدیران، طرح مسئله بدون مشارکت کارکنان، تحمیلی بودن فرایند و اینکه کارکنان احساس کنند که الزاما باید آن را بپذیرند، عدم مشاهده مشارکت فعال مدیریت، نبود شناخت کافی نسبت به وضعیت پیش آمده و مبهمی که پیش خواهد آمد و نهایتاً نبود مدیریت ارزیابی عملکرد به منظور ارزیابی و اصلاح فرایند توانمندسازی را می‌توان از جمله مهمترین نیروهای باز دارنده محسوب کرد.

### عوامل انگیزشی

برای تقویت برنامه های توانمندسازی، ایجاد زیر ساختهای لازم انگیزشی بسیار ضروری خواهد بود. در این رابطه موارد زیر قابل توجه است:

- تعریف اهداف و استراتژیهای سازمان و تبیین نقش و جایگاه هریک از کارکنان در پیشبرد آن
- مشارکت دادن کارکنان در همه عرصه های کاری و ایجاد روحیه همکاری و کارگروهمی
- اتخاذ روشهای مناسب ارزیابی عملکرد و ایجاد ارتباط منطقی بین نتایج عملکرد با برنامه های توانا سازی
- توجه و احترام به شخصیت کارکنان به عنوان افرادی که در جهت تحقق اهداف

کارایی داشته باشد و در میداین رقابتی مطرح شود، چه سرمایه و پتانسیلی بالاتر از نیروهای توانمند به بهبود روند حرکتی آن کمک خواهند کرد؟

### ۳ - چابکی و انعطاف پذیری

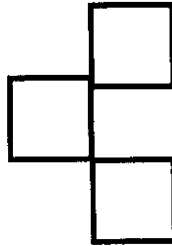
تغییرات مکرر فناوری و نیز تغییر ذهنیت مشتریان، نیاز به دگرگونی مستمر در استراتژی و برنامه های سازمانی را به وجود آورده است. بر این مبنا سازمان باید در گذر از موانع و بهره گیری از فرصتها، چابک بوده و از انعطاف پذیری لازم برخوردار باشد. وجود ساختارهای قابل انعطاف، کارکنان چند مهارتی، اهمیت بخشیدن به برنامه های توانمند سازی و نهایتاً ایجاد فرهنگ مربوط، از مهمترین ابزارهای انطباق با شرایط جدید در رویایی با تغییرات است.

### ۴ - حرکت پیوسته به سوی بهبود

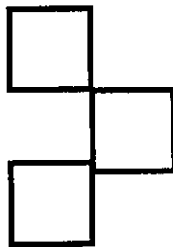
به منظور کسب پیروزی و تثبیت موقعیت سازمان در محیطهای رقابتی، موضوع همیشه بهتر شدن و حرکت مستمر به سوی بهبود می بایست در سرلوحه برنامه ها قرار گیرد. برنامه های توانمند سازی به سازمان کمک خواهد کرد تا همواره خود را در فرم ایده آل حفظ کند.

### عوامل بازدارنده

نیروهای بازدارنده زیادی وجود دارد که در جهت بازداشت یا کاهش تاثیر عملکرد نیروهای سوق دهنده در فرایند توانمندسازی عمل می‌کنند. از آن جمله می‌توان به مقاومت سازمان در برابر تغییر، شکل گیری احساس ترس از تغییر و وجود نگرش منفی مدیریتی که آزادی عمل کارکنان را مترادف با تخطی سازمانی می‌داند، اشاره کرد. در گذشته نگرش غالب چنین بود که بهبود کیفیت کاری در گرو عملکرد کارکنانی است که دارای ویژگیهای ذاتی چون ابتکار، خلاقیت، تحرک، قدرت ریسک بالا، توان تحلیلی و مهارت در روابط انسانی هستند و این ویژگیها همراه با آنان متولد می‌شود. وجود این دیدگاه و سایر دیدگاههای مشابه که هنوز هم می‌توان رگه های آن را در برخی



**پیاده سازی برنامه های بهبود عملکرد، مستلزم تأمین و تخصیص بخشی از منابع مالی، فیزیکی و انسانی سازمان است.**





### \* تفویض اختیار

با توجه به اینکه توانمندسازی کاری گروهی است، باید نقش اعضا و مسئولیتهای آنان و آنچه که از آنها انتظار می‌رود مشخص شود. البته باید میان اختیارات و مسئولیتهای متناسب وجود داشته باشد. این تناسب اگر با اعتماد همراه باشد آنگاه می‌توان مطمئن شد که تعهد لازم نسبت به برنامه وجود دارد. همچنین تفویض اختیار زمانی می‌تواند منجر به نتیجه شود که اولاً اهداف کاری واضح و روشن بیان شده باشند، دوم اینکه کارگروهی مورد حمایت کامل قرار گرفته و بستر خلاقیت و نوآوری فراهم شده باشد.

**چالشهای موجود در تواناسازی کارکنان**  
مهمترین چالشهای موجود را از دو بعد مدیریتی و پیامدی می‌توان مورد بررسی قرار داد.

#### الف - چالشهای مدیریتی

##### \* نبود باور پذیری

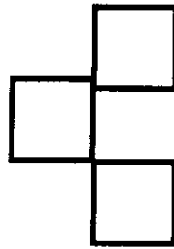
برخی از مدیران بر این باورند که کارکنان، نه تنها برای انجام مسئولیتهای برعهده به اندازه کافی ماهر نیستند، بلکه توانمندی لازم برای ایفای نقشهای جدید را نیز ندارند. آنها معتقدند توانمندی ذاتی است نه اکتسابی و به همین دلیل با کلیه امور و فرایندهای مرتبط با تواناسازی کارکنان مخالفت و یا در مسیر انجام آن مانع‌تراشی می‌کنند.

##### \* تهدید امنیت مدیریتی

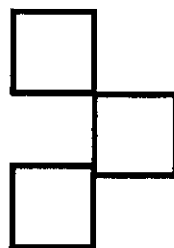
برخی دیگر از مدیران گمان می‌کنند که توانمند شدن کارکنان، موجب از دست دادن کنترل امور خواهد شد. بنابراین آنان در تسهیم یا انتقال مهارتهای کاری خود رغبت چندانی نشان نداده و ترجیح می‌دهند که خودشان روی وظایف کار کنند تا اینکه دیگران را درگیر سازند.

##### \* تخصیص نیافتن اعتبارات کافی

هرچند برنامه‌هایی که در راستای تواناسازی کارکنان انجام می‌شود، نهایتاً به تعالی و رشد کیفی سازمان منجر خواهد شد. هنوز مدیران و تصمیم‌گیرندگانی هستند که تخصیص بودجه برای اینگونه برنامه‌ها



**تا مفهوم قدرت در قاموس  
فکری مدیر تغییر بنیادی نیابد،  
تواناسازی به مفهوم واقعی  
انجام نخواهد پذیرفت.**



سازمان فعالیت می‌کنند  
• ایجاد زمینه جهت آموزش مستمر و کسب مهارتهای تازه از طریق فراهم ساختن فرصتهای یادگیری  
• بستر سازی در خصوص خود کنترلی و خود مدیریتی کارکنان

#### الزامات برنامه های توانمندسازی

در برنامه های توان افزایی موارد زیر را باید لحاظ کرد.

#### \* جلب تعهد و مشارکت سازمان

زمانی مدیران و کارکنان، مدل سازه های اثر بخشی و فرایندهای آن را باور خواهند کرد که خود درگیر آن باشند. پس می‌بایست به روشهای مختلف آنها را در این فرایند درگیر کرد.

#### \* ایجاد انتظارات صریح و واقع بینانه

این عامل به شرایط محیط و سازمان بستگی دارد و باعث جهت دهی مدل مذکور در جهت اهداف ترسیم شده می‌شود. توقعات و انتظارات می‌بایست به لحاظ منطقی از احتمال موفقیت نسبتاً بالایی برخوردار باشد. یعنی کارکنان احساس کنند می‌توانند با کسب مهارت و تخصص مورد نیاز به بهره وری و اهداف از پیش تعیین شده دست یابند.

#### \* تاکید بر اهمیت توان افزایی

تواناسازی کارکنان، نیاز به تمرکز افکار سازمانی دارد، بنابراین می‌بایست آن را کانون فعالیتهای قرار داد و تا حد امکان ضمن فراهم‌آوری امکانات و بودجه مورد نیاز و تسهیل فرایندها، مسئولیتهای مورد نیاز را به زیر بخشها تفویض کرد.

#### \* کمیته کردن بوروکراسی

برنامه های توان افزایی، چه در حین طراحی و چه در حین اجرا نباید مبتلا به بوروکراسی اداری، نظیر انجام مکاتبات و جلسات فراوان شود، زیرا باعث افت عملکردی برنامه و کاهش تعهد مدیران، کارشناسان و کارکنان درگیر در آن خواهد شد.

شدن کارکنان، تواناسازی آنان را امری اجتناب‌ناپذیر کرده است. از طریق برنامه‌های توانمندسازی، ظرفیتهای کاری با تفویض اختیار، افزایش مسئولیت، خودمختاری در تصمیم‌گیری و احساس خودکارآمدی، افزایش می‌یابد و در نتیجه بهره‌وری و اثربخشی سازمان نیز بالا می‌رود. برای این کار زیرساختهایی از جمله سرمایه، نیروی انسانی با انگیزه و نگرش همسو لازم است تا از طریق به‌کارگیری سه اصل مهم تسهیم کارکنان در اطلاعات، تعیین چارچوب خودمختاری به منظور تصمیم‌گیری و جایگزینی تیم‌های خودگردان در سلسله مراتب سازمان، توانمندسازی میسر شود. آنچه از این طریق حاصل می‌شود افزایش وفاداری و حس تعلق کارکنان به سازمان است که در مشارکت فعال و ارائه ابتکار و خلاقیت نمود می‌یابد و در نهایت اسباب ارتقای بهره‌وری سازمان را پدید خواهد آورد. لازم به ذکر است که تا کارکنان، ظرفیتهای لازم را برای تغییر در جهت توانمندسازی به دست نیاورد، موفقیتی حاصل نخواهد شد، بویژه اگر بودجه و سرمایه لازم برای پیاده‌سازی وجود نداشته باشد. □

### منابع

- ۱- باکینگهام. مارکوس، کلیتون. دونالد، کشف توانمندیها، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، نشر فرار، ۱۳۸۳، ص ۱۳-۱۴
  - ۲- بلانچارد، کارلوس. راندولف، مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، نشر مدیران، ۱۳۷۸، ص ۶۹
  - 3- Neher, Joanne. Natale, Samuel. Empowerment in work and welfare: a comparison between employment issues and human services practices. Empowerment in organization. Vo 15, 1997. p 28
  - ۴- پوسیانت آلبرت، چارلز، توانگران چگونه می‌اندیشند؟ ترجمه محمد رضا آل یاسین، نشر هامون، ۱۳۷۶، ص ۱۳
  - ۵- منبع شماره ۲، ص ۸۷
  - ۶- بابایی، علی اکبر و همکاران، تواناسازی کارکنان - سرمایه‌گذاری جایگزین، مجله تدبیر، شماره ۱۳۸۱، ۱۳۸۰، ص ۸۷
- بقیه منابع، در دفتر مجله موجود است.

- سمید هداوند: کارشناس ارشد مدیریت و برنامه ریزی آموزشی و مدیر آموزش شرکت صالحان
- شهروز صادقیان: کارشناس ارشد مدیریت و برنامه ریزی آموزشی

برنامه‌های تواناسازی، این امکان را به سازمان می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کرده و برنامه‌های کسب و کارش را به گونه‌ای عرضه کند که موقعیت خود را همواره در بهترین حالت حفظ کند. برجسته‌ترین مزیت به‌کارگیری اینگونه برنامه‌ها آن است که موجبات تفاهم و تعهد هرچه بیشتر کارکنان و سازمان را فراهم می‌آورد. به اعتقاد مولفان این مقاله، مسئله تفاهم یکی از مهمترین منافع حاصله است. هنگامی که کارکنان درک متقابلی از سازمان و وظایف محول شده داشته باشند، اغلب خود را جزئی از آن به حساب می‌آورند و برای تعالی سازمان خود را متعهد می‌دانند. بویژه این وضع هنگامی صادق است که بین عملکرد سازمان و کارکنان دانشی رابطه‌ای منطقی مشاهده و چنین رابطه‌ای را درک کنند. ایجاد چنین درکی، تفاهم و نهایتاً تعهد را ایجاد خواهد کرد.

در ادامه به برخی دیگر از مهمترین فواید اجرایی برنامه‌های توانایی اشاره می‌شود:

- \* تمرکز بر مشتری‌مداری و رضایت مراجعان به عنوان محور اصلی تصمیمات مهم سازمانی
- \* اتخاذ تصمیمات مهم سازمانی به صورت تیمی و گروهی
- \* مشارکت و سهیم کردن کارکنان در مسئولیتها، مهارتها و اختیارات سازمانی
- \* کنترل و ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی توسط گروههای ارزیابی
- \* ایجاد چابکی در سازمان و انطباق سریع با تغییرات و دگرگونیهای محیطی
- \* غالب شدن مهارت کلیدی کارکردن در جمع و با جمع به عنوان محور اصلی تفکرات سازمانی
- \* تغییر مفهوم قدرت از فرمان دادن به توانایی نفوذ بر دیگران
- \* تغییر مسئولیت مدیران از کنترل صرف به آزادسازی تواناییهای نهفته کارکنان

### نتیجه‌گیری

در این مقاله اشاره شد که حضور فعالانه سازمان در عرصه رقابت و تکنولوژی و پیدایش مشاغل جدید و لزوم چند مهارتی

را هزینه‌سریار تلقی می‌کنند و آن را بار اضافی سازمان بر می‌شمارند و متأسفانه چنین قاعده‌هایی از تجربه عملی بسیاری از سازمانها سر برآورده است.

### ب - چالشهای پیامدی

#### \* تغییر سبک مدیریتی

در برنامه‌های توانمندسازی، سبکهای مدیریتی به سبکهای رهبری تغییر خواهند کرد. این تغییر همواره خاصیت چالش‌زایی به دنبال دارد. چرا که لازمه آن، زیر سوال بردن شیوه‌های معمول کاری، ریسک‌پذیری و تجربه کردن، تمرکز بر فعالیتهای تیمی، افزایش دامنه اختیارات کارکنان، توجه به ارزشهای جدید، تمایل به تبادل اطلاعات سازمانی و بهبود روشها است که در اکثر مواقع مقاومت شدید همه سطوح سازمانی را به دنبال خواهد آورد.

#### \* تغییر عملکرد کارکنان

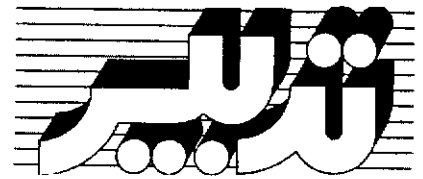
برنامه‌های توانمندسازی موجب خواهند شد که کارکنان به صراحت حرف بزنند، به‌جای پیدا کردن مقصر در جستجوی راه حل باشند، مشارکت جو شوند، مصالح جمع را بر منافع فردی ترجیح دهند و نهایتاً اینکه به دنبال شاخص شدن نباشند و به جمع بیاندیشند. این درحالی است که وجود ساختار متمرکز در اکثر سازمانها، موارد برشمرده را از پتانسیل ایجاد چالش برخوردار و مشکلات عدیده‌ای بویژه در حوزه روابط کاری ایجاد می‌کند.

#### \* تغییر ساختار سازمانی

در فرایند تواناسازی، ساختار سازمانی از هرمی به دایره‌ای تغییر خواهد یافت. این تغییر ساختار، ضمن اینکه به کارکنان اجازه می‌دهد با درجه آزادی و مسئولیت‌پذیری بیشتر فعالیت کنند، روحیه مشارکت و کارگروهی را به عنوان یک ارزش عمده سازمانی تلقی می‌کند و در مواجهه با ساختار هرمی که در آن کاری انجام نمی‌شود، مگر آنکه تایید و امضای آن پیشاپیش گرفته شده باشد، چالشهای متعددی را ایجاد خواهد کرد.

دستاوردهای برنامه‌های توانمندسازی

## خدمات جدید تدبیر در سال ۸۶ برای جامعه مدیران مشاوره غیر حضوری بازاریابی و فروش



پاره ای اوقات سوالات و نکته هایی ذهن مدیران بنگاهها، شرکتهای و موسسات را به خود مشغول می کند که نیاز به همفکری با خبرگان احساس می شود.

اگر جزو این گروه از مدیران هستید، فقط کافی است سوالات خود را به همراه حداقل اطلاعات لازم به نشانی پستی ذیل ارسال نمایید تا موضوع از طرف مشاوران و کارشناسان مورد بررسی قرار گیرد. خطوط اصلی حل مشکل در اولین شماره تدبیر چاپ خواهد شد.

علاوه بر این نظرات دریافتی خوانندگان تدبیر پیرامون حل مشکل پس از جمع بندی برای شما ارسال خواهد شد.

**یادآوری:** کلیه اطلاعات و مشخصات و سوالات دریافتی مدیران، کاملاً محرمانه تلقی شده و منتشر نخواهد شد. نشانی پستی: تهران- خیابان ولی عصر - بالاتر از پارک ملت - نبش جام جم - سازمان مدیریت صنعتی - دفتر

نشانی پست الکترونیک: [tadbir@imi.ir](mailto:tadbir@imi.ir)

مجله تدبیر

دورنگار ۲۲۰۴۳۰۰۱

تلفن ۲۲۰۴۲۰۱۵

## قابل توجه علاقه مندان مباحث مدیریتی

ماهنامه تدبیر به منظور دسترسی سریع پژوهشگران، دانشجویان، کارشناسان و اساتید دانشگاهها به مقالات و مطالب شماره های گذشته، کلیه مطالب خود از سال اول انتشار تا پایان سال ۸۲ (جمعاً ۱۴ سال) را طی دو عدد CD به قیمت فقط ۴/۰۰۰ تومان به علاقه مندان عرضه می نماید.

یادآور می شود فهرستگان موضوعی طبقه بندی شده ۱۴ سال مجله تدبیر برای بازیابی سریع مطالب در انتهای هر CD قرار داشته و برای همگان قابل دسترسی است.

**نحوه عرضه:** متقاضیان برای تهیه و خرید CD تدبیر می توانند به مجله تدبیر، بخش اشتراک مراجعه کنند.

**نشانی:** تهران - خیابان ولی عصر - بالاتر از پارک ملت - نبش جام جم - سازمان مدیریت صنعتی - دفتر تدبیر

دورنگار: ۲۲۰۴۳۰۰۱

تلفن: ۲۲۰۴۲۰۱۵ - ۲۲۰۴۳۰۰۵