

توانمندسازی و تحول سازمانی

دکتر مسعود پورکیانی
Dr.Masod_Pourkiani@yahoo.com

نسرین پیرمرادی
nasrinpirmoradi@yahoo.com



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

چکیده

از آنجا که انسانها به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان هستند و کسانی که مسئولیت رویکردها و کارکردهای سازمان را برعهده دارند، در هدایت تحولات سازمان، نقش آفرینان اصلی هستند، بنابراین بایسته است با توانمندسازی منابع انسانی از راه مدیریت دموکراتیک، ضمن آماده کردن کارکنان برای رویارویی با تغییرات، در سازمان نیز محیطی را بوجود آورد که در آن، هم انسانیت انسانها و هم استعداد آنها شکوفا شود و نیز دستیابی به بالندگی سازمانی و توسعه هدفها و درنهایت، ارتقای سازمان تا سطح فرابالندگی امکان پذیر شود. انسانها به تناسب دارا بودن استعدادهای خود می توانند در گذار بالندگی خود و سازمان مسئولیت پذیر باشند، به همین دلیل در این مقاله سعی داریم تا ضمن روشن کردن مفاهیم توانمندسازی و تحول سازمانی، به تبیین نقش نیروی انسانی در تحولات سازمانی پرداخته و درنهایت ارتباط بین توانمندسازی و تحول سازمانی را در قالب نمودارها و مدل‌های گوناگون به تصویر کشیم. به آن امید که مورد توجه مدیران سازمانها برای بهره برداری هرچه بیشتر قرارگیرد.

فرد یکی از مهمترین عوامل در تغییرات وسیع سازمانی است. در این زمینه برتری، از آن سازمانهایی است که حاضر به خطر کردن هستند و تصمیم گیری را به پایین ترین سطح سازمانی ممکن، ارجاع می دهند. این پارادایم جدید بر مبنای قدرت بخشیدن به فرد بنا شده است. سازمانها به گونه ای طراحی شده اند تا از انرژی و توانایی افراد برای انجام کار و تحقق هدفهای خود استفاده کنند. طبیعی است اگر مدیران بتوانند توانمندی کارکنان سازمان را افزایش دهند، موجب توسعه و بهبود کار سازمان شده اند. بنابراین از آنجا که انسان محور تحولات سازمانی است، برای دستیابی به تراز بالندگی قابل قبول سازمانی، باید به ارتقای تراز منابع انسانی پرداخت، آنها را از درون رشد داد و به گونه ای خودفرمان پرورد.

مفاهیم توانمندسازی و تحول سازمانی

در مورد توانمندسازی و تحول سازمانی، تعاریف متعددی شده است که در زیر به برخی از آنها اشاره می شود:

- تواناسازی، یعنی آزاد کردن نیروهای درونی افراد، برای کسب دستاوردهای شگفت انگیز و تکنیکی است برای افزایش بهره‌وری از راه بالابردن تعهد کارکنان نسبت به سازمان و به عکس.

- تواناسازی یعنی فرایندی که از راه آن مدیران به کارکنان اجازه می دهند تا قدرت به دست آورند و در داخل سازمان نفوذ یابند. برای غلبه بر پیچیدگی و شتاب چالشهایی که در محیط امروزی با آن روبه‌رو می شویم، موفقیت یک سازمان وابسته به این است که تا چه اندازه می توان تمام کارکنان را صاحب قدرت کرد. (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۱: ۴۵۹).

تحول سازمانی

لیبیت بهبود سازمان را چنین تعریف می‌کند: توان بخشیدن به فرایندهای عملیاتی و نیروهای انسانی در سازمان برای بالابردن کیفیت عملکرد ارگانهای مختلف سیستم سازمانی. (طاهری لاری، ۱۳۷۷: ۱۵)

تحول سازمان، تلاشی است

برنامه‌ریزی شده، در سراسر سازمان که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثربخشی و سلامتی سازمان را از راه برنامه‌های تغییر برنامه ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می دهد. هدفهای تحول سازمان عبارت اند از:

- ۱) افزایش سازگاری بین ساختار، فرایندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان؛
- ۲) ایجاد و توسعه راه‌حلهای نو و خلاقانه در سازمان؛
- ۳) توسعه توانایی نوسازی سازمان (الوانی، ۱۳۸۵: ۲۶).

فرنج وندل بیان می دارد که بهبود سازمانی تلاشی طولانی مدت برای تقویت توان حل مسئله سازمان و نوسازی فرایندهای آن مبتنی بر مدیریت موثر و فرهنگ مشارکت پذیری با استفاده از عوامل تغییردهنده (مداخله‌گر) و بهره‌گیری از دانش رفتاری است (الحسینی، ۱۳۷۹: ۴۰).

نقش منابع انسانی در تحولات سازمانی

بهبود و تحول سازمانی، چرخه چندبعدی و نوبی است که گرداننده آن عوامل انسانی هستند و آنها باید با رفتار خودشان، انرژی، توان و انعطاف لازم را برای تحقق آن نشان دهند. مهمترین عامل تغییر و تحول، بلوغ رفتاری در سطوح فردی و گروهی است. در نگرش سیستمی، بهبود را می توان برآیند مثبت تغییراتی دانست که موجب بقاء و دوام سیستم در محیط می شود. موضوع تحول و بهبود، جامعیت دارد و به تغییرات در بیش از یک بعد از اجزای اصلی سازمان شامل: (انسان، تکنولوژی و ساختار) گفته می شود. از آنجا که سازمانها مخلوق بشرند و نیز برای امتداد بقای آنها، انسان نقش اول را دارد، بنابراین عامل اساسی تغییر در سازمان، انسان است.

اگر سیستم تغییر را به تعبیری مشکل از سه مؤلفه به این گونه بدانیم:

۱. محرکه‌های تغییر؛
۲. مکانیزمهای تغییر؛
۳. عوامل تغییر.

در هر سه این مولفه‌ها، انسان به عنوان هسته اصلی و محرک واقعی مطرح است.

واقعیت این است که همواره در ظهور و افول تمدنها، پیشرفت علم و تکنولوژی، روند رو به تکامل سازمانها و تحولات فزاینده در فرهنگ، نقش انسان محوری است، هرچند اصل تغییر نیز واقعیتی اساسی است.

منابع لازم برای تغییر، عبارتند از: منابع مالی، منابع اطلاعاتی، کمیت و کیفیت کارکنان متخصص، زمان و قدرت لازم. از آنجا که انسان، تکنولوژی و ساختار، اجزای اصلی سازمان هستند، هر یک جداگانه یا توأم می توانند موضوع تغییر واقع شوند:

۱. انسان با مجموعه ای از ارزشها و تواناییها؛
۲. تکنولوژی شامل تغییر در تجهیزات، آموزشها و تواناییها؛
۳. عامل ساختاری، تغییر در روشها، زیرساختارهای سیستم به عنوان بستر فرایندهای سازمانی.

دگرگونی در ساختار، مستلزم تحول مثبت و سازنده در مجموعه قواعد، هنجارها، رویه‌ها و ضوابط سازمانی است. گری دسلر سه روش واقعی را برای تغییر سازمانی به این گونه مطرح می کند:

۱. روشهای مبتنی بر قدرت یک جانبه، از جمله استفاده از اختیارات اداری در اعلام یک طرفه مسئله و یا جایگزین ساختن افراد کلیدی برای اعمال تغییر و یا ایجاد تغییراتی در ساختار سازمان برای تحت تاثیر قراردادن موارد مورد نظر.

۲. روشهای مبتنی بر تسهیم قدرت، بهره‌گیری از کار گروهی و روش حل مساله گروهی. در این روشها تغییر از بالا به پایین تحمیل نمی شود، بلکه اختیارها و امکانات لازم برای تغییر به گروهها واگذار می شود تا آنها به مشورت و اتخاذ تصمیم در مورد راهکارهای تغییر و حتی تشخیص موضوع تغییر نیز بپردازند.

۳. روش تفویض قدرت ایجاد تغییر، روش آموزش حساسیت نسبت به فرایندهای رفتار فردی و گروهی در جهت بهبود عملکرد.

از آنجا که سازمانها و محیط، ساخته و پرداخته انسان و اکولوژی به شمار می‌آیند، دو عامل مهم تغییر عبارتند از:

۱. خودافزایی علم؛

۲. خودافزایی انسان.

سازمانها ناگزیر ، حرکت دارند و کارآمدی سازمان ، نیازمند تغییر ، تحول و بهبود است (الحسینی، ۱۳۷۹: ۳۹).

سازمان ، متشکل از عوامل انسانی مختلف با علایق ، اولویت ها ، معیارها و عملکردهای متفاوتی است .

عوامل ذینفع در درون سازمان، در مجموع نیروی قابل ملاحظه ای برای ایجاد تغییرات هستند . ریحاردال دفت موضوع تغییرات سازمانی را در چهار مقوله خلاصه می کند :

- تغییرات اداری، شامل: تغییر ساختار، هدفها، خواهشهای سازمان ، سیستم پاداش، سیستم های اطلاعاتی و حسابداری.

- تغییرات در افراد سازمان دربرگیرنده: تغییر در نگرشها ، مهارتها، تجربه ها و رفتار افراد است .

- تغییر در تکنولوژی، این نوع تغییر در رابطه با فرایند تولید سازمان صورت می گیرد که، شامل: دانش، آگاهی و مهارتی می شود که مشخص کننده میزان شایستگی سازمان است. هدف از ایجاد چنین تغییری، افزایش کارایی و مقدار و میزان تولید است .

- تغییر در کالاها و خدمات که مربوط به

ارائه محصولات جدید ، تغییر در شیوه تولید و یا راه اندازی خطوط جدید تولید می شود .

به طور کلی تغییرات یا نوآوری های مشخص ، به طور معمول شامل اصلاحاتی در یک یا چند جز کلیدی است . عناصر کلیدی در ایجاد دگرگونی سازمانها عبارتند از :

۱. ساختار سازمانی: که الگویی از تعاملات و هماهنگی طراحی شده از طرف مدیریت برای مرتبط ساختن وظایف افراد و گروهها به منظور نائل شدن به هدفهای سازمانی است .

۲. فناوری : شامل دانش ، ابزار و وسایل روشهای انجام کار است که یک سازمان برای تولید محصولات و توزیع خدمات خود به کار می گیرد .

۳. نیروی انسانی : منظور از ایجاد دگرگونی افراد در محیط کار، اصلاح مهارتها ، ادراکها ، برداشت ها و رفتار مورد لزوم برای انجام وظایف کاری است. به منظور افزایش میزان تاثیر دگرگونیهای صورت گرفته در دیگر عناصر سازمانی، از قبیل: ساختار سازمانی و فناوری ، دگرگونی در بخش نیروی انسانی لازم است .

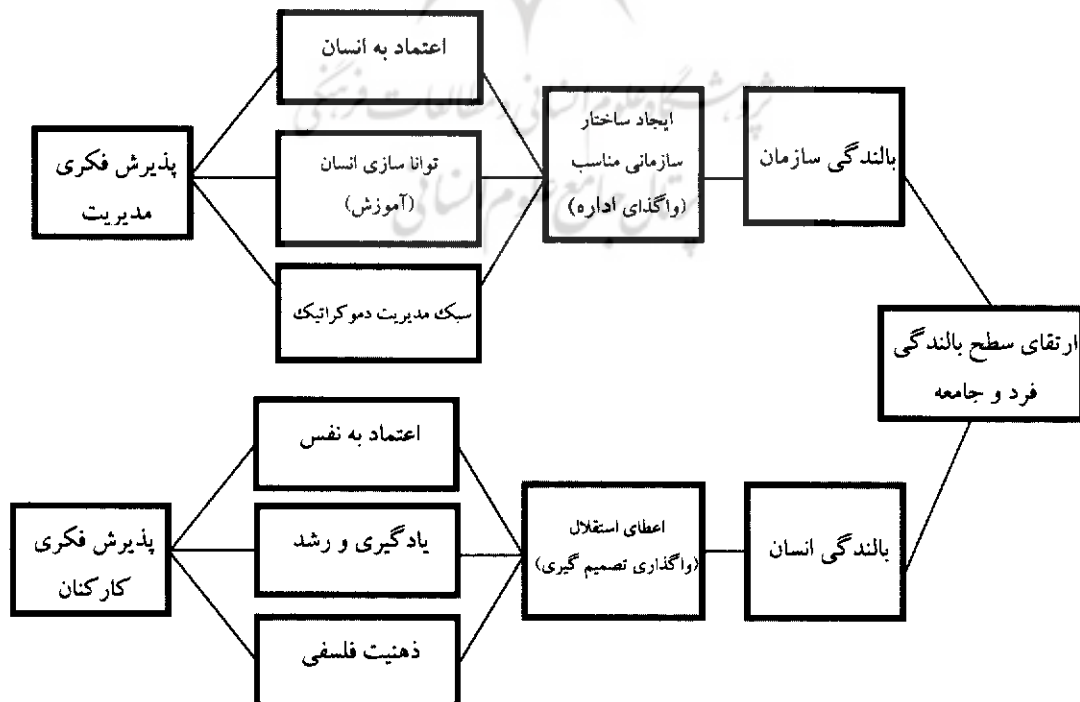
۴. فرهنگ سازمانی : منظور از فرهنگ

سازمانی ، مجموعه ای از ارزشها، تعهدها و باورهای مشترک می باشد که اعضای یک سازمان را به هم پیوند می دهد (طاهری لاری، ۱۳۷۷: ۱۰۴).

ارتقای تراز منابع انسانی

ارتقای تراز منابع انسانی، به فعالیتهایی گفته می شود که در آن منابع انسانی شایستگی و قدرت لازم برای ایجاد تحولات سازمانی را پیدا می کند و با پرورده شدن و کمال خود می تواند خلاقیت و آفرینندگی خویش را تا ایجاد سازمانهای بالنده و انسان ساز گسترش دهد؛ یعنی فعالیتهایی که از راه آنها، کارکنان به طور مداوم باتغییرات و رشد سازمان همگام می شوند. برخی از شیوه های مناسب برای ارتقای تراز منابع انسانی، عبارتند از : استقرار سیستم شایسته سالاری، سیستم توسعه شغلی، سیستم غنی سازی شغلی، سیستم مشارکت، سیستم توانبخشی نیروی انسانی ، سیستم عقلانیت رفتاری و ذهنیت فلسفی .

به عبارت دیگر: از یک طرف، قراردادن افراد شایسته در مشاغل و مناصب مربوط به خودشان که توانمندی انجام آن را دارند (شایسته سالاری) ، افزایش شمار عملیات در یک شغل (توسعه شغلی) و اجازه



شکل شماره ۱: جریان دوسویه تعامل مدیریت و کارکنان در تحقق سطح بالندگی و ارتقای آن

دادن به کارکنان در زمینه برعهده گرفتن برخی از وظایف که به وسیله سرپرستان انجام می‌شود، (عنی سازی شغلی) باعث افزایش رضایت کارکنان و تامین نیازهای روحی آنها و توانمندسازی و ایجاد آمادگی در آنان برای انطباق هرچه بیشتر با دگرگونیها و تحولات محیطی می‌شود. از طرف دیگر، توانمندسازی نیروی انسانی از راه مشارکت، تسهیم قدرت و اعطای استقلال به آنان می‌تواند منجر به بالندگی سازمان و انسان و در نتیجه ارتقای تراز بالندگی شود؛ مسئله ای که باید از تلازم عقل و کمال خواهی نیز برخوردار شود. برای استقرار عقلانیت رفتاری، کوشش دوجانبه فرد و سازمان لازم است. یعنی فرد باید از موهبت علم، روح علمی و استنباط‌های عقلی برخوردار باشد و از عقلانیت رفتاری نیز بهره مند شود. سازمان نیز باید با ابزارهایی، نظیر: آموزش فنون مرتبط با بهبود رفتار، تشویق و تنبیه و و نیز اتخاذ سبک مدیریت دموکراتیک به شکوفایی رفتار عقلانی کمک کند که در نتیجه این مساعی و عقلانی شدن فرد و سازمان، بالندگی فرد و نیز بالندگی سازمان و درنهایت بالندگی

فرد و جامعه اتفاق می‌افتد. آنها که از عقلانیت رفتاری برخوردارند و متفکرانه با مسائل مواجه می‌شوند، دارای نوعی ذهنیت مثبت فلسفی هستند. ایجاد ذهنیت فلسفی مثبت، تعهد عمده ای است که طی آن داوریهای ارزشی بهبود می‌یابد و افراد به میزان برخوردار از جامعیت و تعمق و انعطاف، فکر فرد را برای حل مسائل، تواناتر می‌سازند.

فرایند بالنده شدن نیروی انسانی از چند فعالیت کلی تشکیل یافته است: که در شکل شماره ۱، می‌توان آنها را دید.

رابطه بین توانمندسازی و تحول سازمانی

صاحب‌نظران مدیریت تحول و بهسازی سازمان، متغیر جدیدی باعنوان توانمندسازی کارکنان را به عنوان عامل اثرگذار در بهبود عملکرد و بهسازی منابع انسانی معرفی کرده‌اند. برای توانمندسازی نیروی انسانی مراحل وجود دارد که عبارتند از:

۱. مرحله تسلط: یک مدیر، هنگامی می‌تواند افرادی را که در حیطه نظارتش هستند، توانمند سازد که خودش بر آن

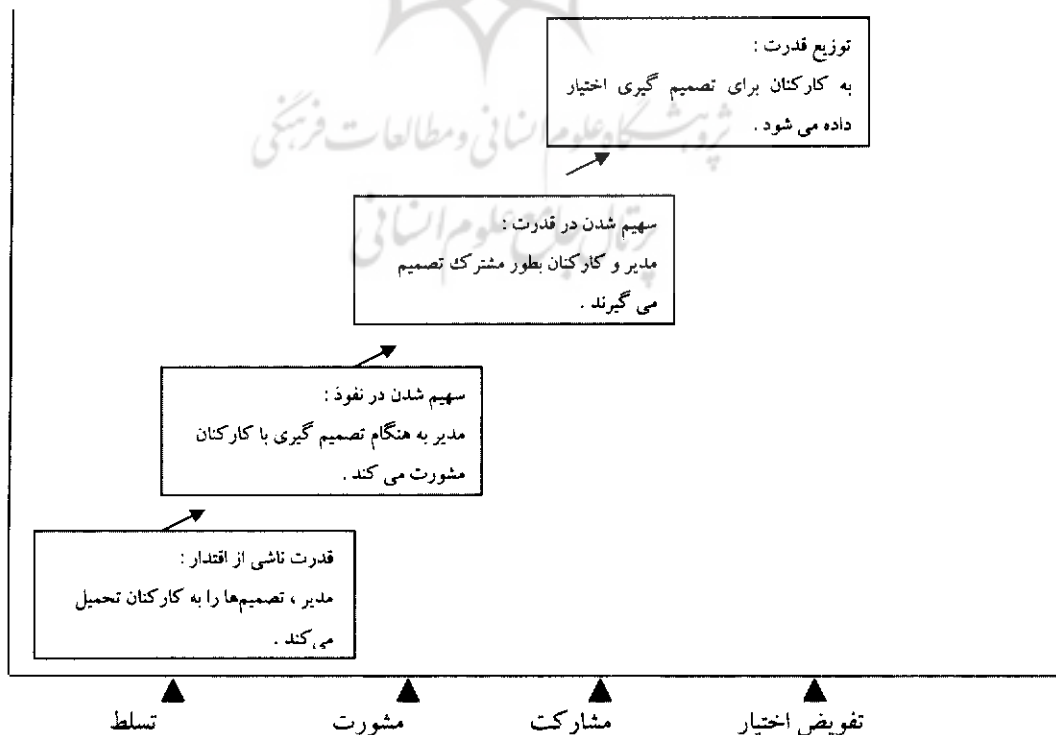
نیروها اشراف کامل داشته باشد. در این مرحله مدیر به دلیل اقتداری که دارد، تصمیم می‌گیرد و کارکنان تصمیم‌های او را به مرحله اجرا در می‌آورد، تا از این راه به تواناییهای آنان افزوده شود.

۲. مرحله مشورت: هدف این مرحله، این است که افراد یاد بگیرند. در این مرحله، مدیر با کارکنان مشورت می‌کند و حتی در مواردی که می‌داند کارکنان اشتباه می‌کنند با آنها موافقت می‌کند تا در عمل با مشکلات برخورد کنند.

۳. مرحله مشارکت: در این مرحله، تصمیم‌ها به‌طور مشترک گرفته می‌شوند.

۴. مرحله تفویض اختیار: در این مرحله به افراد اختیار داده می‌شود که تصمیم بگیرند. (شکل شماره ۲)

یکی از مهمترین مبانی تحول سازمانی، به‌کارگیری مدل مشارکت- توانمندسازی است. مشارکت در برنامه‌های تحول سازمان، مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست، بلکه باید به‌طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش پیدا کند. افزایش مشارکت و توانمندسازی، از عمده ترین هدفهای اصلی و ارزشهای والای حوزه تحول سازمان به شمار می‌آیند. مشارکت،



شکل شماره ۲: فرایند توانمندسازی نیروی انسانی

نوعی اکسیر قدرتمند است که مورد علاقه افراد است و به گونه قابل ملاحظه ای عملکرد فردی و سازمانی را بهبود می بخشد. برای توانمندسازی باید به افراد قدرت داد. این مهم از راه اختیاردی به افراد برای مشارکت، اتخاذ تصمیم‌ها، ابراز ایده‌ها، اعمال نفوذ و نیز مسئولیت‌دهی به افراد، محقق می‌شود. به همین علت، مشارکت، شکل موثری از توانمندسازی است. مشارکت، توانمندسازی را افزایش می‌دهد و توانمندسازی نیز در عوض، عملکرد و سلامت فرد را بهبود می‌بخشد. در حوزه تحول سازمان، برنامه‌های ایجاد تغییر به گونه ای دقیق طراحی می‌شوند تا میزان دخالت و مشارکت رهبران و اعضای سازمان افزایش یابد. محور اصلی تحول سازمان، توانمندسازی است. بلاسکو برای تشریح فرایند توانمندسازی، چهار مرحله را ذکر می‌کند:

۱. آمادگی؛
 ۲. ایجاد تصویری واقعی از افراد؛
 ۳. تجسم آینده؛
 ۴. تغییر.
- او بر این باور بود:

- برای حفظ و بقای سازمانها در آینده، تغییراتی همه جانبه ضروری است.
- افراد، تغییرات مورد نیاز را به راحتی نخواهند پذیرفت.
- توانمندسازی، کلیدی برای واداشتن افراد، به مشارکت در تغییر است.
به گفته وی یکی از مهمترین اجزای توانمندسازی، تجسم آینده است؛ یعنی تصویری روشن و معتبر از آینده ای مطلوب. تدوین یک استراتژی برای رسیدن به آینده و پیوند قدرت ذهنی و جسمی کارکنان برای تحقق آن آینده پیش بینی شده از جمله، محورهای توانمندسازی از دیدگاه بلاسکو است. بنابراین مدل مشارکت - توانمندسازی، مدلی موثر در بهبود سازمان است و این موضوع، بخشی از مبانی تحول سازمان را شکل می‌دهد (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۵: ۷۵).

چهارعامل زیر در تغییر و تحول مستمر برای پیشرفت، نقشی اساسی دارند که در هریک، انسان جایگاه منحصر به فرد خود را دارد.

۱. درخواست دگرگونی؛
۲. تحقیق و توسعه؛

۳. خلاقیت و نوآوری؛
۴. شایستگی و امکان عملی شدن پیشرفت.
نقش خواست و اثر گروه، در تحقق هدفها سازمانی و جامعه، بیش از فرد است. فرهنگ یک گروه تعالی طلب، از سه جزء آزادی، عقلانیت و امید به آینده تشکیل می‌شود که طی آن گروه به همسو کردن برآیند نیروها می‌پردازد تا با قدرت و هم افزایی سازمان یافته، عملکرد را ارتقاء، هدفهای از پیش تعیین شده را محقق و به توسعه هدفهای جدید فرد و سازمان جامعه عمل بپوشاند؛ همان فعالیتهایی که به بهبود سازمان و بالندگی، خودشکوفایی و تکامل انسان می‌انجامد. از آنجا که تغییر و تحول سازنده و مستمر، تنها می‌تواند بر مبنای توسعه هدفها صورت پذیرد، بنابراین کشف و بروز استعدادها و تواناییهای بالقوه، راز همیشگی تغییر و تحول سازنده و مستمر خواهد بود (الحسینی ۱۳۷۹: ۵۲).

مارگارت در پژوهشی، رابطه توانمندسازی و تغییرات سازمانی را به این گونه نشان داده است: (شکل ۳) (Margaret, 1996)

توانمندسازی و تغییر سازمانی



شکل شماره ۳: رابطه توانمندسازی و تغییرات سازمانی

توانمندسازی به عنوان خط مشی مدیریتی

نیکسون نوعی استراتژی پنج قسمتی توانمندسازی برای بهبود سازمانی را این گونه بیان می‌کند:

- ایجاد بینش،
- اولویت بندی و عمل در جایی که بیشترین تاثیرگذاری را ممکن می‌سازد،
- بهبود و ایجاد رابطه‌ای قوی با همکاران،
- گسترش شبکه ای،
- استفاده از گروه‌های حمایتی داخلی و خارجی (Margaret, 1996).

آموزش

از نظر نیکلاس ساختار آموزشی سه مرحله‌ای برای توانمندسازی کارکنان وجود دارد که مرحله اول آن تحلیل تواناییهای حاضر کارکنان و کمک به آنان برای کارکردن با حداکثر استعداد است. مرحله دوم: به‌کارگیری تکنیک‌های آموزشی توسط مدیران برای به‌کارگیری

کارکنان که فراتر از تواناییهای فعلی آنان است.

مرحله سوم: دستیابی به تعهد کارکنان از راه به اشتراک گذاردن نظرها و ارزشها که با کامل شدن این مرحله، توانمندسازی حاصل می شود.

مشارکت نیز فراگردی است که از راه آن، افراد به دگرگونی دست می یابند. آنها تغییر را خود پدید می آورند و جزئی از تغییر به شمار می آیند و با تغییر، بودنهای خود را به شدنهای دلخواه تبدیل می سازند. (طوسی، ۱۳۷۰: ۶)

یکی از روشهای اجرایی توانمندسازی، خودمدیریتی یا کارهای گروهی است. کار بر روی پروژه گروهی، باعث گسترش محدوده و مرز میان اعضای تیم و انگیزش کارکنان می شود. خودمدیریتی نیز موجب ایجاد شرایطی برای بهبود عملکرد می شود.

یک تعریف جامع از مشارکت کارکنان، شامل چهار جزء کلیدی است:

۱. قدرت: که شامل مجهز کردن افراد با اختیارات کافی برای تصمیم گیری است.
۲. اطلاعات: دسترسی به اطلاعات مناسب برای گرفتن تصمیم های موثر حیاتی است.
۳. دانش و مهارت: تاثیر مشارکت کارکنان در اثربخشی سازمان، در حد میزان برخورداري کارکنان از دانش و مهارت لازم برای تصمیم گیری خوب است.
۴. پاداش: که اثر زیادی برای درگیر کردن کارمندان در سازمان می تواند داشته باشد.

هرچه این چهار جزء بیشتر به سمت سطوح پایینی سازمان، انتقال داده شوند، مشارکت کارکنان بیشتر می شود. (محمدزاده، ۱۳۷۵: ۵۳۳)

یکی از استراتژی های مهم تغییر سازمانی، استراتژی سهم کردن در قدرت است که ارزشها و مفروضاتی را تثبیت می کند و حمایت برای تغییر پیشنهاد شده را باعث می شود. این فرایند کند است اما به تعهد بالا می انجامد. این روش بر مبنای تواناسازی است و ماهیت مشارکتی دارد و روی دخالت دادن دیگران در بررسی نیازها و ارزشها، هنجارهای گروهی و هدفهای عملیاتی تکیه می کند. عامل تغییر، افراد دیگری را که باهم کار می کنند تا به اتفاق

اگر سیستم تغییر را متشکل از سه عامل محرک های تغییر، مکانیزم های تغییر و عوامل تغییر بدانی، در هر سه این مؤلفه ها، انسان هسته اصلی است.

نظر در مورد حمایت از تغییر لازم دست یابند، در قدرت سهم می سازد. مدیرانی که از سهم کردن دیگران در قدرت به عنوان روشی برای تغییر برنامه ریزی شده، استفاده می کنند، به قدرت مرجعیت و مهارتهایی نیاز دارند تا به گونه ای موثر با دیگران، در موفقیت های گروهی کار کنند. آنها باید بتوانند به دیگران اجازه دهند تا در تصمیم گیری های مشارکت کنند که بر ماهیت تغییر برنامه ریزی شده و روش اجرای آن اثر می گذارد. به سبب اینکه مشارکت، سطح بالایی از درگیری ذهنی و عاطفی را می طلبد، یک استراتژی آموزش دوباره، بطور رسمی، اغلب بسیار وقت گیر است، اما به احتمال زیاد به درونی شدن تغییر و پایدار بودن آن منجر می شود.

نتیجه گیری

انسان به عنوان رکن اساسی توسعه سازمانی، در چارچوب فعالیتهای گروهی و سازمانی خود ایفاگر نقش مهم و پراهمیت است. امروزه، رشد و توسعه سازمانها، در گرو به کارگیری درست منابع انسانی است. نظریه پردازان علم مدیریت با شناخت انسان به عنوان یک عنصر پیچیده در سازمان، عامل انسانی را به عنوان مهمترین عنصر برای حفظ موجودیت و بقای سازمانها می دانند و توجه روزافزونی به منابع انسانی، به عنوان یک ابزار نیرومند در تغییر و تحولات سازمانی کرده اند.

توانمندسازی منابع انسانی، ابزاری است بسیار کارآمد بر پایه نگرش تحول ساز مدیریت به گونه ای که با به کارگیری آن، سازمانها می توانند گامهای بسیار بلند

و سریعی در مسیر توسعه و رشد بردارند. از آنجا که انسان محور تحولات سازمانی است، برای دستیابی به تراز بالندگی قابل قبول سازمانی باید به ارتقای تراز منابع انسانی پرداخت و آنها را از درون رشد داد که این مهم از راه راهکارهایی مانند: ارتقای سیستم شایسته سالاری، سیستم توسعه شغلی، سیستم غنی سازی شغلی، سیستم مشارکت، سیستم توانبخشی نیروی انسانی، سیستم عقلانیت رفتاری و ایجاد ذهنیت فلسفی، امکانپذیر است. همچنین مشارکت کارکنان و توان بخشیدن به آنها، از فنون جدید برای آزادسازی استعداد و توانش انسان در سازمانها است که شامل چهار جزء کلیدی، شامل: قدرت، اطلاعات، دانش و مهارت و پاداش است. □

منابع:

۱. الحسینی، سیدحسن: تئوری مهندسی مداوم سازمان (O.E.C)، دانشگاه هرمزگان، ۱۳۷۹، چاپ اول.
۲. آرشرمهورن، جان: مدیریت و رفتار سازمانی، ترجمه ایران نژاد پاریزی، نشر مدیران، تهران، ۱۳۸۱، چاپ اول.
۳. اسکات، سیتیا و ژاف، دنیس: تواناسازی کارکنان، ترجمه ایران نژاد پاریزی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۳، کرج، چاپ دوم.
۴. اف، هاروی و اربراون: رویکرد تجربی، توسعه سازمان (مدیریت تحول)، ترجمه عباس محمدزاده، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷، چاپ اول.
۵. ج. کامنگیز و ج. وارلی: توسعه سازمان و تحول، ترجمه: عباس محمدزاده، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۵، چاپ اول.
۶. طوسی، محمدعلی: مشارکت در مدیریت و مالکیت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۰.
۷. طاهری لاری، مسعود: مدیریت تغییر و تحول سازمانی، انتشارات درخشش، ۱۳۷۷.
۸. فرنج و اچ بل: مدیریت تحول در سازمان، ترجمه الوانی و دانایی فرد، نشر صفار، تهران، ۱۳۸۵، چاپ یازدهم.

9. Margaret, E (1996). Empowerment and Organizational change, international journal of contemporary Hospitality Management pp325-333

- دکتر مسعود پورکیانی: استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی - واحد کرمان
- نسرین پیرمادی: کارشناس ارشد مدیریت