

توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها

دکتر اقبال پاک طینت *، علیرضا فتحی زاده **

* عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سیرجان

** عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور مرکز سیرجان

چکیده

امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفیت کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، سازمان‌ها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. جهت تحقق این امر، سازمان‌ها از طریق توانمندسازی کارکنان مربوطه به منظور تشویق آنان به ابتکار عمل بدون اعمال فشار، ارج نهادن به منافع جمعی سازمان با کمترین نظارت و انجام وظیفه به عنوان مالکان سازمان، اقدام می‌نمایند. توانمندسازی مخصوصاً در محیط‌های کاری مجازی که اعضای سازمان از تعاملات چهره به چهره محروم می‌باشند و مجبورند که به طور مستقل عمل نمایند، بسیار مهم می‌باشد. همچنین، توانمندسازی جهت حفظ امید و وابستگی کارکنان باقیمانده در طی زمان‌های کوچک‌سازی سازمان حائز اهمیت می‌باشد. توانمندسازی، کارکنان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها، مقاومت و انعطاف پذیری بیشتری برخوردار باشند. لذا می‌تواند به عنوان منبعی که از آسیب پذیری کارکنان جلوگیری نماید و بذریع امید را در شرایط بحرانی از جمله انهدام سرمایه‌های مالی و از بین رفتن زندگی انسانی، در دل آنان بکاردهد، مفید واقع گردد. در این مقاله پس از تعریف توانمندسازی، ضرورت، علل گرایش سازمان‌ها، اهداف، عوامل موثر، پیش‌نیازها، برنامه‌ها و موانع توانمندسازی کارکنان مورد امعان نظر قرار گرفته است و در پایان، راهکارهایی عملی جهت توانمندسازی کارکنان به انضمام نتایج حاصل از اجرای توانمندسازی آنان و نیز ترسیم عوامل اصلی توانمندسازی در قالب یک مدل، ارائه گردیده است.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی، پیش‌نیازهای توانمندسازی، موانع توانمندسازی

مقدمه

منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه برخوردار است و کلیه سازمان‌ها با هر نوع ماموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه رابه پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند. (جعفرزاده، ۱۳۸۶: ۴۴) بسیاری از سازمان‌ها راه حل این مسأله را اجرای برنامه‌های توانمندسازی تشخیص داده و تلاش کرده‌اند زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند فراهم نمایند.

باتوجه به دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه چیز به شدت در حال تغییر و تحول است. سازمان‌ها به عنوان یک سیستم باز با محیط در تعامل می‌باشند و برای تداوم حیات نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیطی هستند. از آنجا که منابع انسانی مهمترین عامل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شوند، تجهیز و آماده‌سازی

(محمدی، ۱۳۸۱: ۱۶۰)

زمینه ارائه شده است که به تعدادی از آنها اشاره می‌گردد.

- به نظر راپیلی^{۱۰} توانمندسازی یک مفهوم، یک مجموعه از رفتارها و یک برنامه سازمانی است. به عنوان یک مفهوم عبارتست از اعطای اختیار تصمیم‌گیری به مرتوسان؛ به عنوان یک مجموعه از رفتارها، به معنی سهم‌کردن گروه‌های خودگردان و افراد در تعیین سرنوشت حرفه‌ای خود، به عنوان یک برنامه سازمانی، به کل نیروی کار فرصت بیشتری برای آزادی، بهبود و بکارگیری مهارت‌ها، دانش و توان بالقوه آنان، در جهت خیر و صلاح خود و سازمانشان اعطا می‌کند. (دسترنج، ۱۳۸۳: ۱)
- کوئین و اسپریتزر^{۱۱} در سال ۱۹۹۷ توانمندسازی را در دو دیدگاه ارائه کرده‌اند.
- الف. دیدگاه مکانیکی: مدیران و محققین بر این باورند که توانمندسازی، تفویض اختیار در تصمیم‌گیری در درون مرزهای مشخص و واگذاری مسئولیت به افرادی باشد که به ارزیابی کارهای خود بپردازند.
- ب. دیدگاه ارگانیکی: مدیران و محققین بر این باورند که توانمندسازی توانایی خطرپذیری، توسعه و ایجاد تغییرات، درک نیاز کارمندان، ساخت تیم جهت تشویق افراد به انجام کارهای مشارکتی و تائید عملکرد افراد می‌باشد. (رضیئی، ۱۳۸۴: ۱)
- ترلاکسن^{۱۲}، 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. (هداوند، ۱۳۸۵: ۵۵)
- کانجر و کانگو^{۱۳} معتقدند هر گونه استراتژی یا تکنیک مدیریتی که با افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر شود، توانمندسازی آنها را در پی خواهد داشت. (آذر دشتی، ۱۳۸۶: ۲)
- ابو القاسم فخاریان عضو شورای عالی انجمن

تعاریف و مفاهیم توانمندسازی^۱

تاریخچه اولین تعریف از اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ بر می‌گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار^۲ در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. این توانمندسازی به معنی اشتیاق فرد برای مسئولیت‌واژه ای بود که برای اولین بار به طور رسمی به معنی پاس‌خگویی تفسیر شد. گروف^۳ در سال ۱۹۷۱ به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می‌کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار، واگذاری ماموریت و قدرت بخشی است. در سال ۱۹۹۰ گاندز^۴ توانمندسازی را به تفویض اتخاذ تصمیم به کارکنان مفهوم‌سازی کرد، اما زیمرمن^۵ در همان زمان به سهل و ممتنع بودن ارائه تعریفی از آن اشاره می‌کند و معتقد است زمانی ارائه تعریفی از توانمندسازی آسان است که آن را بدون در نظر گرفتن واژه‌هایی مانند درماندگی^۶، بی‌قدرتی^۷ و بیگانگی^۸، مورد توجه قرار دهیم. ادبیات توانمندسازی تاکنون دگرگونی‌های زیادی به خود دیده است تا اینکه بالاخره لی^۹ در سال ۲۰۰۱ توانمندسازی را زمینه‌ای برای افزایش گفتمانها، تفکر انتقادی و فعالیت در گروه‌های کوچک می‌داند و اشاره می‌کند که اجازه دادن به فعالیت‌هایی در جهت حرکت به سوی مبادله، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند. (نادری، ۱۳۸۶: ۶۶)

همچنین تعاریف دیگری از توانمندسازی توسط پژوهشگران و صاحب نظران داخلی و خارجی در این

1. Empowerment

2. Delegation

3. Grove, P.B. (1971). Websters Third New International Dictionary of the English Language unabridge. Spring field, MA, G&C Merriam

4. Gandes

5. Zimmerman

6. Helplessness

7. Powerlessness

8. Estrangement

9. Lee

10. Rapilli

11. Quinn & Spreitzer

12. Terlakson

13. Conger & Kanungo

توانمند، متعهد، ماهر و با انگیزه، بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. توانمند سازی، سالم ترین روش سهم نمودن دیگر کارکنان در قدرت است. با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خودتکایی^۲ در افراد ایجاد می شود و حس مشارکت جویی در امور سازمانی افزایش یافته، در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت. (جهانگیری، ۱۳۸۶: ۱)

پس از دهه‌ها سال تجربه، دنیا به این نتیجه رسید که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد. منابع انسانی، اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمان‌های مربوطه باشند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روز افزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می دهد. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می دهد احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی، مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه افراد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با به فعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادها، شگرف در جهت سازندگی، موجبات پیشرفت سازمان فراهم خواهد شد. بنابراین لازمه دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت موثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان قرار گرفته است. (ساجدی، ۱۳۸۶: ۶۵)

حسابداران خیره ایران، توانمند سازی نیروی انسانی را ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در آنان برای قادر ساختن آنها به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیت در سازمان، توأم با کارایی و اثر بخشی می‌داند. (بابائی و همکاران، ۱۳۸۱: ۹)

- ساویچ^۱ نیز معتقد است توانمند سازی فقط دادن قدرت به کارکنان نیست، بلکه موجب می شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. توانمند سازی فرایندی است ارزشی که از مدیریت عالی سازمان تا پایین ترین رده امتداد می یابد. (عرفان منش، ۱۳۸۶: ۳)
- محمد جواد شیخ معاون مدیر عامل شرکت آذراب در امور اقتصادی تعریف خود را از توانمند سازی اینگونه ارائه می دهد: توانمند سازی رویکردی مدیریتی است که طی آن به کارکنان اختیاری اساسی اعطاء می گردد تا آنها خود به اتخاذ تصمیم بپردازند. (بابائی و همکاران، ۱۳۸۱: ۳)
- در توانمند سازی کلاسیک نیز دورویکرد برای توانمندسازی ارائه گردیده است:
 - الف. رویکرد ساختاری- اجتماعی: اساس رویکرد ساختاری- اجتماعی به توانمندسازی، ایده تقسیم قدرت بین بالادستان و پایین دستان با هدف سهم نمودن سطوح سازمانی در تصمیم گیری‌های مربوطه می‌باشد.
 - ب. رویکرد روانشناختی: این رویکرد به مجموعه‌ای از حالات روانشناختی مورد نیاز کارکنان اشاره دارد که به منظور ایجاد احساس مسئولیت و کنترل در آنان ضروری است. این رویکرد به این نکته می پردازد که کارکنان کارشان را چگونه تجربه می کنند و باورهای آنان درباره نقش مربوطه در سازمان چه می باشد. (Gretchen, 2007: 386)

ضرورت توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است. چرا که سازمان‌ها با داشتن کارکنان

علل گرایش سازمان‌ها به توانمندسازی

محرك‌های درونی و بیرونی متعددی سازمان‌ها را بر توانمندسازی کارکنانشان ترغیب نموده است. مهمترین محرك‌های درونی عبارتند از:

الف. بهره‌وری^۱

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های فردی و گروهی آنان در راستای اهداف سازمانی است.

هر گاه از کیفیت^۲ و بهره‌وری سخن به میان می‌آید، برنامه‌های توان‌افزایی در زمره اجزای تفکیک‌ناپذیر موضوع قرار می‌گیرد. ارتباط توانمندسازی و بهره‌وری سازمانی را می‌توان یک ارتباط دو سویه 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، نیز برخوردار می‌سازد. از طرف دیگر، برنامه‌های توان‌افزایی موجب تغییر در مسئولیت‌مدیریت و کارکنان نیز می‌گردد. زمانی که توانایی کارکنان افزایش می‌یابد، سبک مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت هدایتی و تفویضی تغییر می‌یابد. این تغییر سبک، باعث تغییر در مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌گردد، چرا که آنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می‌آورند، خلاق و خودمدیر می‌گردند و این همان حلقه گم شده‌ای است که در ایجاد بهره‌وری سازمانی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. (هداوند، ۱۳۸۶: ۵۵)

کانتر^۳ معتقد است که نه تنها عملکرد سازمانی با توانمندسازی دیگران بالا می‌رود، بلکه بهره‌وری جامعه نیز با افزایش سطح مهارت‌ها ارتقا می‌یابد. (فرهنگی، ۱۳۸۲: ۱۰۰)

پشتوانه قوی بر این ادعا که توانمندسازی عملکرد را بهبود می‌بخشد، از طریق دو مطالعه و بررسی مهم که در سالهای ۱۹۸۷ و ۱۹۹۰ انجام گرفته است، وجود دارد. ادوارد لاولر^۴ و همکارانش، تحقیقی درباره هزار شرکت مجله فرچون^۵ در امریکادر خصوص میزان درگیری ذهنی و عاطفی کارکنان و نیز

مدیریت مشارکتی و اینکه این امر چه تحولاتی را در سالهای مزبور باعث گردیده، انجام داده‌اند. نتایج هر دو تحقیق نشان می‌دهد که تعداد زیادی از پاسخ‌دهندگان معتقد بودند که درگیری ذهنی و عاطفی کارکنان در کار و اعمال مشارکت، موجب افزایش اعتماد آنان در مدیریت بهبود فرایند و روشهای سازمانی می‌گردد. شایان ذکر است که در سال ۱۹۸۷ در ۳۸ درصد از سازمانهای مورد بررسی، تعدادی از سطوح مدیریت حذف شد. این تعداد در سال ۱۹۹۰ به ۵۰ درصد رسید. نکته اخیر، این دیدگاه را که در توانمندسازی، کوچک‌سازی سازمان و مدیریت ناب به هم ارتباط دارند، تقویت می‌کند. هر دو تحقیق بیانگر این بودند که درگیری و مشارکت کارکنان به بهبود بهره‌وری، بهبود کیفیت تولید و خدمات و خدمت‌رسانی بهتر به مشتری، منتج می‌شود. (کینلا، ۱۳۸۳: ۱۴۰)

در گزارش کارخانه شیمیایی وینسون آمده است: «از طریق توانمندسازی و بهسازی فرایند تولید، سالیانه به ۲۵ میلیون دلار افزایش سود دست یافته‌اند. مدیر کارخانه رمز موفقیتش را وجود کارکنان توانمند می‌داند که دروازه‌های بازارهای جهانی را به روی محصولاتش گشوده‌اند.» (آقایار، ۱۳۸۲: ۸)

ب. ایجاد تحول در سازمان

توانمندسازی کارکنان برای انجام اقداماتی فراگیر در زمینه تغییر و تحول، مستلزم تحول سازمانی است. تحولات درون سازمانی بزرگ به ندرت بدون مساعدت افراد رخ می‌دهد، اما اگر کارکنان احساس کنند فاقد قدرتند، عموماً به این امر کمک نمی‌کنند. اینجاست که توانمندسازی معنی

1. Productivity
2. Quality
3. Kanter

4. Edward Lawler
5. Fortune Magazine

می‌یابد. (کاتر، ۱۳۸۲: ۶۸)

یکی از مهمترین مبانی تحول سازمانی، بکارگیری مدل مشارکت در توانمندسازی است. مشارکت در برنامه‌های تحول سازمانی مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست؛ بلکه باید به طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش یابد. افزایش مشارکت و توانمندسازی از عمده ترین اهداف اصلی ارزشهای والای حوزه تحول سازمان بوده اند. این مبانی تحول سازمان، هم در عمل و هم از طریق تحقیق، اعتبار خود را ثابت نموده است. تحقیقات مربوط به پویایی‌های گروهی، در دهه‌های ۱۹۴۰ و ۱۹۶۰ رشد فزاینده‌ای یافت. این تحقیقات ثابت نمود که مشارکت و دخیل شدن در امور، مورد علاقه بیشتر افراد بوده، توانایی بهبود عملکرد و ارائه راه حل‌های بهتری را برای مشکلات موجب می شود و پذیرش تصمیمات از جانب افراد مشارکت کننده را بیشتر می نماید. این تحقیقات

روشن ساخت که چنین پویایی‌های گروهی، مقاومت در برابر تغییر را کاهش، تعهد به سازمان را افزایش و سطح فشار روانی را تقلیل، لذا افراد احساسات بهتری را ابراز می کنند. مشارکت نیرویی قدرتمند است، لذا مورد علاقه افراد می باشد و به طور قابل ملاحظه‌ای عملکرد فردی و سازمانی را بهبود می بخشد. برای توانمندسازی، باید به افراد قدرت داد. این مهم از طریق اختیار دهی به افراد برای مشارکت، اتخاذ تصمیمات، ابراز عقیده، اعمال نفوذ و همچنین مسئولیت دهی به آنان محقق می شود. به همین علت است که مشارکت، شکل موثری از توانمندی است. مشارکت، توانمندسازی را افزایش می دهد و توانمندسازی نیز در عوض عملکرد و سلامت فردی را بهبود می بخشد.

کتاب جیمز بلاسکو^۱ تحت عنوان «رهنمودی برای مدیران جهت توانمندسازی افراد برای تغییر» کتابی بنیادی برای اجرای استراتژی‌های توانمندسازی است. بلاسکو نمونه‌های متعددی مطرح می نماید که در آنها رهبران از طریق توانمندسازی کارکنان، به منافع زیادی دست یافته اند. بلاسکو برای تشریح فرایند توانمندسازی، یک مدل چهار مرحله ای را مورد استفاده قرار می دهد

«آمادگی» (ایجاد تصویری واقعی از افراد) «تجسم آینده» و «تغییر» (او معتقد است: «۱- برای حفظ بقای سازمانها در آینده تغییراتی همه جانبه ضروری است ۲- افراد تغییرات مورد نظر را نخواهند پذیرفت ۳- توانمندسازی کلیدی برای واداشتن افراد به مشارکت در تغییر است.» به گفته بلاسکو، یکی از مهمترین اجزای توانمندسازی، تجسم آینده است (تصویری روشن و معتبر از آینده مطلوب). ایجاد تصویری روشن از آینده، تدوین یک استراتژی برای رسیدن به آینده و پیوند قدرت ذهنی و جسمی کارکنان برای تحقق آینده مورد نظر، از جمله محورهای توانمندسازی از دیدگاه بلاسکو است.

تام پیترز^۲ موضوعات فوق را بدین گونه نام می برد: «۱- ایجاد نوعی پاسخ گویی از سوی همه اعضا سازمان به مشتریان ۲- تشویق و نو آوری مستمر ۳- تحقق انعطاف پذیری از طریق توانمندساختن افراد ۴- آموختن عشق به تغییر ۴- ایجاد سیستم‌های سازمانی که موارد چهار گانه را تقویت و مورد حمایت قرار دهند.» بنابراین مدل توانمندسازی مدلی موثر در بهبود و ایجاد تحول در سازمان است. (فرنچ، ۱۳۷۹: ۷۸)

ج. امنیت شغلی

در زندگی سازمانی، امنیت شغلی از جمله مسائلی است که کارکنان سازمانها را به خود مشغول می سازد و بخشی از انرژی روانی و فکری سازمانها صرف آن می گردد. در صورتی که کارکنان به سطح مطلوبی از آسودگی خاطر دست یابند، با فراغ بال، توان و انرژی فکری و جسمی خود را در اختیار سازمان قرار می دهند و سازمان نیز کمتر دچار تنشهای انسانی می گردد. وقتی بحث امنیت شغلی مطرح می گردد، موضوع رسمی شدن و تضمین حقوق و مزایا در ذهن تداعی می شود. در صورتی که در دنیای امروز، امنیت شغلی در گرو رسمی شدن و استخدام مادام العمر نیست بلکه توانا سازی کارکنان محور امنیت شغلی است. منظور از امنیت شغلی این است که سازمان موجبات توانا سازی فرد را فراهم کند، به طوری که از نظر تخصصی و توانمندی، سازمان وابسته به فرد شود و در بیرون نیز به

د. قوانین و مقررات دولتی

درفصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، توانمند سازی کارکنان درمواد ۵۸ و ۶۲مورد تاکید قرار گرفته است. ماده ۵۸، بیان می‌دارد که سازمان موظف است به منظور ارتقای سطح کارآیی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی، نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی را به گونه ای طراحی نماید که همراه بامتناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل مورد نظر، انگیزه‌های لازم راجهت مشارکت مستمر کارمندان در فرایند آموزش تامین نماید به نحوی که رابطه ای بین ارتقاء کارمندان و مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سیرانه ساعت آموزشی براساس مقررات مربوطه در هر سال برخوردار گردند. در ماده ۶۲ نیز آمده است که کارمندان موظفند همواره نسبت به توانمند سازی و افزایش مهارت‌ها و توانائی‌های شغلی خود اقدام نمایند. دستگاه‌های اجرایی، شیوه‌ها و الگوهای لازم برای افزایش توان سنجی مداوم کارمندان خود را که توسط سازمان تهیه و ابلاغ می‌شود، به مورد اجرا خواهند گذارد. (رضایی پور، ۱۳۸۶: ۴۷)

اهداف توانمندسازی کارکنان

هدف از توانمندسازی، تسهیل دستیابی به اهداف سازمانی است. در هر صورت، هر گونه افزایشی در قدرت، نباید منجر به افزایش تعارض^۱ بین مدیران و کارکنان گردد. (محمدی، ۱۳۸۰: ۲۲۹)

هدف از تواناسازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است. همچنین هدف این است که دیصلاح ترین کارکنان بیشترین نفوذ را در مناسبترین شیوه‌ها اعمال نمایند.

هدف توانمند سازی، شرکت دادن افراد بیشتر در فرایندهای تصمیم گیری سازمان نیست بلکه هدف بکارگرفتن افکار کارکنان به منظور یافتن شیوه‌های بهتر و اتخاذ بهترین تصمیمات ممکن می‌باشد. هدف توانمند سازی، سازماندهی و توسعه تیم‌ها نیست، بلکه افزایش شایستگی به منظور خلق ایده‌های جدید و حل مشکلات از طریق تعامل و هم نیروی زایی اعضای تیم است.

تخصص و توانمندی فرد نیاز باشد و این مستلزم آن است که سازمانها بستر لازم را فراهم کنند تا کارکنان از ابعاد مختلف بالندگی لازم را کسب کنند. (سلطانی، ۱۳۷۹: ۲)

همچنین محرک‌های بیرونی و محیطی متعددی وجود دارد که توانمند سازی کارکنان را در سازمان ضروری نموده است. مهمترین محرک‌های بیرونی عبارتند از:

الف. تاثیر فناوری بر محیط‌های کاری

امروزه، فناوری جایگزین مشاغل تکراری شده است. این ابزارها تغییرات شدیدی در نوع مهارت‌های مورد نیاز افراد و اعضای سازمانها ایجاد کرده است. بدیهی است برای رویاروی با چنین چالشی، کارکنان باید توانمند شوند یعنی در تمامی جهات رشد نمایند.

ب. ضرورت انعطاف پذیری سازمان‌ها

در شکل سنتی سازمانها با ساختار سلسله مراتبی و قدرت متمرکز در راس هرم، تغییرات عمده ای در حال رخ دادن است. به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی، در محیطی که شدت رقابت جهانی و فن آوریهای نوین از ویژگیهای آن به شمار می‌آید، دست بر داشتن از کنترل متمرکز باعث افزایش انعطاف پذیری سازمان‌ها خواهد شد. در این میان، توانمندسازی کارکنان بهترین فلسفه عدم تمرکز است (نوروزی، ۱۳۸۴: ۸۰)

ج. افزایش انتظارات مشتریان:

امروزه دامنه توقعات مشتریان در مورد کیفیت، قیمت و خدمات بسیار وسیع گردیده و وظیفه ای دشوار را بر سازمان تحمیل کرده است به گونه ای که اگر سازمان از عهده برآوردن این توقعات بر نیاید، بازار را از دست داده و مشتریان برای دریافت محصول و خدمات بهتر به سمت سازمانهای رقیب خواهند رفت. آگاهی از سلیقه تنوع مشتریان و اجابت خواسته‌های آنان، در اختیار داشتن منابع انسانی توانمند را ایجاب می‌کند. (هداوند، ۱۳۸۶: ۵۷)

موثری در تسریع و تقویت آن ایفا می‌کنند تعدادی از این عوامل به شرح زیر می‌باشد:

- مشخص بودن اهداف، مسئولیتها و اختیارات در سازمان؛
- غنی سازی شغلی^۱ کارکنان؛
- حفظ روحیه کارکنان و توسعه مهارت‌های تعلق و همبستگی سازمانی؛
- ایجاد جوعتماد، صمیمیت و صداقت در سازمان؛
- شناخت و قدردانی از زحمات، ابتکارات و ابداعات کارکنان؛
- شروع مشارکت و کار گروهی؛
- تسهیل ارتباطات در همه سطوح سازمان؛
- ایجاد محیط کاری بانشاط؛
- بهینه سازی فرایندها و روشهای کاری؛
- بالا بودن اطلاعات، دانش و مهارت شغلی کارکنان (ساجدی، ۱۳۸۶: ۶۷)

ب. عوامل باز دارنده (موانع توانمند سازی)

نیروهای بازدارنده زیادی وجود دارد که در جهت بازداشت یا کاهش تاثیر عملکرد نیروهای سوق دهنده در فرایند توانمند سازی عمل می‌کنند. مهمترین این عوامل عبارتند از:

۱. ویژگیهای شخصیتی مدیران
۲. پیتر بلاک^۲ در کتاب خود یادآور شده است انجام توانمند سازی بسیار دشوار است. بسیاری از مدیران و کارکنان از پذیرش توانمندسازی ناخرسند اما ناخرسندی آنها از پیشنهاد توانمندسازی بیشتر است
- یک دلیل برای این موضوع، نگرشهای شخصی مدیران است، که در این زمینه مطالعات متعددی در خصوص دلایل عدم تمایل مدیران به توانمند ساختن کارکنان خود انجام گرفته است. (نیومن و وارن^۳، ۱۹۷۷، پرستون و زیممر^۴، ۱۹۷۸، بیهام^۵، ۱۹۸۸) دلایل مطالعات کارشناسان مزبور

هدف بلند مدت توانمند سازی، بهبود مستمر در عملکرد کل سازمان و هدف کوتاه مدت آن بکار گیری توانائی‌های موجود در اعضای سازمان است.

به عنوان یک حقیقت، توانمند سازی به طور قطع به آزادی انتخاب و عمل بیشتر منجر می‌شود، اما اینها فقط اهدافی ابزاری اند و راهی برای بدست آوردن هدف حقیقی بشمار می‌رود. هدف حقیقی همیشه بهبود عملکرد است. به طور خلاصه اهداف مشخص توانمند سازی کارکنان را می‌توان به شرح زیر برشماری کرد:

الف. دادن مسئولیت تجزیه و تحلیل مداوم مشاغل به همه کارکنان به منظور انجام و توسعه شیوه‌های کاری اثربخش در ارتباط با مشتریان و ذینفعان

ب. واگذاری مسئولیت ایجاد اهداف عملکرد، راهبردهای عملکرد و سنجش عملکرد به تیم‌های کاری در ارتباط با مشتریان و ذینفعان

ج. سهیم نمودن مجموعه کلی سازمان در تصمیمات مهم مدیریت، مانند برنامه‌های راهبردی توسعه،

تدوین خط مشی‌های کارگزینی و برنامه‌های کاری

د. درگیر نمودن مستقیم کارکنان در فرایندهای کاری همراه با بهبود مستمر آن فرایندها (کینلا، ۱۳۸۳: ۴۱ - ۷۹)

ه. فراهم نمودن موجبات رضایت شغلی کارکنان و کاهش اضطرابهای روحی آنان (Shirley & Swathi, 2007: 2)

و. ایجاد احساس سودمندی در اعضای سازمان از طریق شناخت و حذف شرایطی که موجبات تضعیف قدرت آنان را باعث میگردد و نیز با استفاده از اطلاعات اثربخش سازمانی و غیر سازمانی (Chrysant, 2007: 140)

ز. ارتقاء مهارت‌ها، روحیه تعاون و کارآیی سازمان (Benzian, 2007: 1)

ت. افزایش احساس ارزشمندی کارکنان (Kane, 2006: 1)

عوامل موثر بر فرایند توانمند سازی کارکنان

الف. عوامل سوق دهنده

در فرایند توانمند سازی کارکنان، برخی عوامل نقش

1. Job Enrichment
2. Peter Block
3. Newman & Warren
4. Prestone & Zimmer
5. Byham

انگیز، کار گروهی، نظام پیشنهادها، برنامه‌های غنی سازی شغل و دیگر فعالیتهای مربوط به برنامه ریزی و راه اندازی، نتایج نا امید کننده و کوتاه مدت می بینند. استدلال این است: من به توانمندسازی افراد علاقه مندم اما آنان به راهنمایی‌های روشن و یک رشته خطوط راهنما نیاز دارند. در غیر این صورت، فقدان محدوده کاری به آشفتگی منتهی خواهد شد. (همان: ۲۳)

۲. عوامل ساختاری

موارد زیر را می‌توان در زمره عوامل ساختاری قلمداد نمود:

- عدم وجود یک تعریف مشخص از توانمندسازی کارکنان؛
- مقاومت کارکنان در برابر تغییر به علت وجود جو تحمیلی برنامه‌ها و آماده نمودن قبلی آنها؛
- فقدان بینش و فرهنگ توانمندسازی در سازمانها؛
- وجود ساختارهای رسمی و دیوانسالاری افراطی در سازمانها؛
- فقدان ارتباط باز و کامل در سازمان؛
- فقدان نظامهای سازمانی مناسب از جمله برنامه ریزی، پاداش دهی، ترفیع، آموزش، استخدام و انتصاب در جهت پشتیبانی از توانمندسازی منابع انسانی در سازمانها؛
- عدم وجود مدیریت ارزشی عملکرد در سازمانها به منظور ارزیابی و اصلاح فرایند توانمندسازی منابع انسانی. (بابائی و همکاران، ۱۳۸۱: ۱۵)

پیش نیازهای توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان مستلزم سه پیش نیاز یعنی: ویژگی‌های حرفه‌ای، محیط کاری و سبک رهبری است. این پیش نیازها بستر لازم برای موفقیت برنامه‌های توانمندسازی را فراهم می‌آورند و می‌توان گفت که بدون وجود آنها توانمندسازی کارکنان تقریباً غیر ممکن خواهد بود این پیش نیازها عبارتند از:

الف. ویژگیهای حرفه‌ای: ویژگی‌های حرفه‌ای کارکنان همانند زمین حاصل خیزی است که آماده کشت

می‌توانند در سه مقوله کلی سازمان یابند: (وتن، ۲۳: ۱۳۸۱)

الف. نگرش مدیران در مورد کارکنان: مدیرانی که از توانمندساختن کارکنان مربوطه خوداری می‌کنند، اغلب بر این باورند که زیر دستان آنان برای انجام کار مورد نظر از تبحر کافی برخوردار نیستند و علاقه مند به پذیرش مسئولیت بیشتری نمی‌باشند. برای آموزش به وقت بیشتری نیاز دارند، یا نمی‌باید درگیر کارها یا مسئولیت‌هایی بشوند که نوعاً مقام بالاتر انجام می‌دهد. آنان احساس می‌کنند که مشکل عدم توانمندسازی مربوط به کارکنان است نه مربوط به خودشان. استدلال این است: من علاقه مندم که افرادم را توانمندسازم اما آنانند که مسئولیت نمی‌پذیرند.

ب. احساس تضعیف امنیت شخصی مدیران: بعضی از مدیران از آن بیمناک اند که توانمندسازی کارکنان، موجب تضعیف جایگاه آنان و امتیازات مربوطه گردد. آنان به تسهیم مهارت یا اسرار تجارت خود از ترس از دست دادن قدرت یا مقام خویش بی‌میل هستند در برابر ابهام، گونه‌ای ناپردباری دارند که آنان را بدین جهت می‌کشاند که شخصا باید همه جزئیات را در باره طرح‌هایی که به آنها واگذار شده است، بدانند. آنان ترجیح می‌دهند که خودشان روی وظایف کار کنند تا دیگران را درگیر سازند، یا از بر عهده گرفتن هزینه‌هایی که اشتباهات را به همراه دارد، ناخرسندند. استدلال این است: من به توانمند کردن دیگران علاقه مندم، اما هنگامی که این کار را می‌کنم، یا کار را خراب می‌کنند یا اینکه می‌کوشند افتخار تمام کار را به خود اختصاص دهند.

ج. تبعیت مدیران از سبک مدیریتی خودکامه: مدیرانی که کارکنان خود را توانمند نمی‌سازند، اغلب شدیداً نیازمند آنند که آنچه را در جریان است، در دست بگیرند و آن را هدایت و برآن حکومت کنند. به اعتقاد آنان بدیهی است که فقدان یک دستور کار و اهداف روشن از جانب کارفرما و سست بودن کنترل، به آشفتگی، ناکامی و شکست کارکنان منتهی خواهد شد. آنان احساس می‌کنند که مدیریت مقامات ارشد سازمان، امری اجتناب ناپذیر است. به علاوه، آنان اغلب از سخنرانیهای هیجان

دهد. (همان: ۱۶۵)

تحقق سازمان توانمند، نیازمند وجود یک فرهنگ سازمانی حامی توانمند سازی می‌باشد. در یک فرهنگ سازمانی توانمندساز، برقراری اجماع، سبک‌های دموکراتیک، ارتباطات باز سازمانی و رسمیت کم در سازمان، مورد ترغیب و تشویق قرار می‌گیرد و بروی مسائلی چون تیم سازی و جریان آزاد و تبادل اطلاعات به صورت‌های عمودی، افقی و مورب، تاکید می‌شود. (فرهنگی، ۱۲۰: ۱۳۸۲) همچنین در یک محیط کاری پویا، اطلاعات کافی و منابع لازم جهت انجام موفقیت آمیز کارها باید فراهم گردد. (kane, 2006: 1)

ج. سبک رهبری: سبک رهبری کارآمد جزء لاینفک ایجاد محیط پرورش کارکنان توانمند است. مدیران مستبد به دلیل نگرش سنتی قدرت، هرگز قادر به توانمند سازی زیر دستان نخواهند بود. به زعم آنها توانمند سازی کارکنان به مثابه قدرت بخشیدن به رقیبی است در بازی با مجموع صفر که به هیچ وجه منطقی نیست. بر خلاف مدیران خود کامه که در جهت تضعیف هر بیشتر زیر دستان گام بر می‌دارند، مدیران توانمندسازی به عنوان یک‌هادی، مباشر، تسهیل کننده و مربی عمل می‌کنند (محمدی ۱۶۵: ۱۳۸۱) به عبارت دیگری توان گفت فردی که مسئول بهبود عملکرد و مهارت‌های فردی اعضای گروه است، فراهم کننده محیطی برای بهبود عملکرد تیمی (گروهی) است که یک مهارت اساسی به منظور ایجاد توانمندی محسوب می‌گردد. (اسکات، ۱۰۱: ۱۳۷۵)

برنامه‌های توانمند سازی

برنامه‌های مختلف، سطوح متفاوتی از توانمندی را برای کارکنان به ارمغان می‌آورد. به زعم باون و لالر^۷ سه سطح مختلف برای برنامه‌های توانمندساز وجود دارد:

الف. برنامه‌های توانمند سازی سطح پایین^۸: این سطح از برنامه‌های توانمندسازی شامل برنامه‌های غنی سازی شغلی و سیستم پیشنهادها می‌گردد. در غنی سازی شغلی به کارکنان فقط در چارچوب وظایف شغلی شان آزادی عمل محدودی داده می‌شود. در سیستم پیشنهادها، کارکنان اجازه می‌یابند تا در زمینه‌های

می‌باشد. این ویژگی‌ها را می‌توان به شرح زیر برشماری کرد.

۱. آموزش^۱: آموزش بدین جهت ضروری است که افراد را قادر می‌سازد به نوعی دانش و شناخت کلی دست یافته تا به عنوان عضوی از یک تیم در تغییر سیستم، فعالانه ایفای نقش نمایند. این نوع آموزش شامل فنون رهبری، مهارت‌های حل مشکل، ارتباطات و آماده سازی کارکنان برای ایفای نقش‌های تیمی می‌باشد.

۲. ارشاد^۲: ارشاد، اشاره به راهنمایی‌های دارد که افراد با تجربه به افراد کم تجربه انتقال می‌دهند تا موجبات آموزش و رشد آنان را فراهم نمایند و سودمندترین رفتارهای افراد با تجربه، رفتارهایی هستند که توان بالقوه افراد را شناسایی، به الگو سازی نقش‌ها و ارتقاء مسئولیت پذیری و فرصت‌ها کمک و بر احساس عزت نفس و اطمینان آنان بیفزاید.

۳. تعلق حرفه ای^۳: افراد باید به حرفه خود عشق بورزند و وظیفه سازمان است با اجرای برنامه‌های مناسب در اعضای خود، تعلق حرفه ای ایجاد نماید. تعلق حرفه ای باعث رشد شخصیتی افراد شده و ابزاری را برای شکل دهی به رفتار آنان فراهم می‌آورد.

۴. شبکه سازی^۴: شبکه‌ها تجلی ارتباطات درون سازمانی تلقی می‌گردند نه سلسله مراتب درون سازمانی. شبکه‌های واقعی شبکه‌هایی اند که در محیط واقعی سازمان و نه در نمودار سازمانی شکل می‌گیرند. شبکه‌های درون سازمانی پنجره‌هایی را می‌گشایند بدون آنکه لطمه ای به احساس عضویت افراد وارد شود. بنابراین شبکه‌ها پیام‌ناخواسته اما مفید سازمان‌های رسمی اند. آنها می‌توانند باعث تبادل سریع اطلاعات و باز خورد در بین افراد شده و بر عزت نفس آنها بیفزاید. (محمدی، ۱۶۴: ۱۳۸۱)

ب. محیط کاری^۵: محیط کاری افراد بر توانمند سازی آنها موثر است. انجام وظیفه کارکنان در خلاء صورت نمی‌گیرد. کارکنان به محیطی نیاز دارند که توانمندسازی را تشویق کند. آنان به توانمندی نایل نخواهند شد مگر آنکه نیازهای اساسی شان در محیط کار ارضاء شود و فرهنگ حاکم بر سازمان به ارزش‌هایی چون اعتماد متقابل، مشارکت فراگیر، کار گروهی و ریسک پذیری بها

1. Training
2. Mentoring
3. Professional Belongingness
4. Networking
5. Work Environment

6. Leadership

7. Bawn Lawler

8. Low Empowerment Programs

جامعه می باشد که در صورت توانمند سازی، جزئی از سرمایه‌های اجتماعی محسوب می گردد. (پورآمن، ۳۰۵:۱۳۷۵) آموزش ضمن خدمت کارکنان به صورت یکی از روش‌های زیر انجام می گیرد.

۱. آموزش ضمن خدمت در محل کار

- کارآموزی
- کارورزی
- آموزش خصوصی
- آموزش نوبتی
- کلاس‌های مربی‌گری
- گردش شغلی
- سیستم دستکاری

۲. آموزش ضمن خدمت خارج از محل کار

- شرکت در کنفرانس‌های علمی
- آموزش در محیط‌های شبیه سازی شده
- انجام مطالعات اختصاصی
- شرکت در برنامه‌های سخنرانی
- شرکت در سمینارهای شغلی
- استفاده از بسته‌های آموزشی رایانه ای^۴ (پرهیز کار، ۱۳۷۳: ۲۷۶)

ب. سهم نمودن کارکنان در اطلاعات

یکی دیگر از راهکارهای توانمند سازی کارکنان، سهمیم کردن کارکنان در اطلاعات سازمان می باشد.

تسهیم اطلاعات برای توانمند سازی کارکنان نه تنها یک ضرورت است، بلکه موجب ایجاد جوا اعتماد، صمیمیت و مسئولیت پذیری نیز می شود. این تسهیم نه تنها حس تعلق، مشارکت و مالکیت نسبت به سازمان ایجاد می کند و بلکه کارکنان را مصمم می سازد تا از اطلاعات کسب شده برای بهبود عملکرد سازمان استفاده کنند. (هداوند، ۱۳۸۶: ۵۶)

با دادن اطلاعات بیشتر به افراد، آنها احساس خواهند نمود که لازمه کار و تلاش داشتن هدف می باشد.

هدف کارآیی، هدف مشکل گشایی، هدف نوآوری یا هدف پیش بردن پروژه؛ اگر افراد در جریان گزینش این هدفها مشارکت داشته باشند، به تدریج خود را شریک و مالک کار می دانند و مسئولیتهائی که لازمه توانمند سازی است، می پذیرند. (قوشچی، ۱۳۸۰: ۱۰)

جهت سهمیم کردن کارکنان در اطلاعات، اقدامات

مربوط به تولید و خدمات، پیشنهادهایی ارائه دهند، اما مدیر ملزم به اجرای این پیشنهادها نیست.

ب. برنامه‌های توانمندسازی سطح متوسط^۱: در این سطح، کارکنان از درجه متوسط آزادی عمل در قالب برنامه‌های مشارکت شغلی، دوایر کنترل کیفیت و تیم‌های چند وظیفه ای برخوردار می گردند. مشارکت شغلی شیوه خاصی است که به موجب آن کارکنان می توانند در مورد برخی از جنبه‌های شغلی شان آزادی عمل یافته و چگونگی انجام کارشان را خود سازماندهی نمایند. دوایر کنترل کیفیت و تیم‌های چند وظیفه ای نیز اجازه می یابند تا به حل مشکلات واحد کاری و یا سازمانی شان بپردازند.

ج. برنامه‌های توانمندسازی سطح بالا^۲: تشریح وضعیتی است که در آن کارکنان از آزادی عمل زیادی در زمینه شیوه انجام وظایفشان برخوردار می گردند. آنها نه تنها در عملکرد شغلی بلکه در عملکرد سازمان نیز مشارکت داده می شوند. به اعتقاد باون و لالردر این سطح، اطلاعات مربوط به عملکرد شرکت، در اختیار تمامی افراد قرار می گیرد. کارکنان در زمینه کار تیمی و حل مشکلات سازمان مهارت‌هایشان را به تکامل رسانده، در تصمیمات مدیریتی واحدهای کاری مشارکت نموده، سود سازمان در بین تمامی اعضاء تقسیم گردیده و کارکنان در مالکیت شرکت سهمیم می گردند. (محمدی، ۱۳۸۰: ۲۱۷)

راهکارهای عملی توانمند سازی کارکنان

الف. آموزش ضمن خدمت^۳

امروزه آموزش نیروی انسانی به عنوان گامی موثر در جهت بهسازی و توانمند سازی کارکنان مورد تاکید ساز مانها به خصوص سا زمانهای یادگیرنده و پویاست. آموزش ضمن خدمت با تامین دانش و مهارت مورد نیاز برای انجام وظایف به صورت کارآموز، منجر به ایجاد حس اعتماد به نفس و خود ارز شی در کارکنان و در نتیجه احساس رضایت شغلی در کارکنان می گردد، که نتیجه آن بهره وری بالاتر در سازمان می باشد از طرفی آموزش ضمن خدمت با توانمند سازی کارکنان منجر به ایجاد سرمایه‌های اجتماعی در جامعه می گردد. چرا که هر کارمندی فردی از

1. Middle Empowerment Programs

2. High Empowerment Programs

3. Train on The job

4. Computer Package

زیر ضروری به نظر می‌رسد:

- مطلع نمودن همه کارکنان، از اطلاعات مربوطه به عملکرد شرکت و کمک به آنها جهت درک ماهیت کسب و کار
 - ایجاد اعتماد در کارکنان، از طریق سهیم نمودن آنان در اطلاعات
 - توسعه و تقویت روشهای خود نظارتی و تقلیل نظارت‌های سلسله مراتبی
 - تلقی نمودن اشتباهات کارکنان به عنوان فرصتی برای یادگیری (بلانچارد، ۱۳۸۱: ۱۵۸)
- ج. پرورش تجارب تسلط شخصی^۱
- بلانچارد^۲ در سال ۱۹۸۶ دریافت مهم‌ترین چیزی که یک مدیر می‌تواند برای توانمند کردن دیگران انجام دهد، این است که به آنان کمک نماید تا برتری شخصی خود را در مورد برخی چالش‌ها یا مشکلات تجربه کنند. با انجام موفقیت‌آمیز یک کار، شکست یک حریف و یا حل مشکل، افراد احساس تسلط را
- در خود پرورش می‌دهند. تسلط شخصی می‌تواند با فرصت انجام موفقیت‌آمیز کارهای دشوار که سرانجام به تحقق هدفهای مطلوب منتهی شود، تشویق گردد. کلید کار آغاز آن با کارهای آسان و سپس پیش رفتن به سمت کارهای دشوار است تا اینکه شیخ احساس تسلط بر تمامی پیچیدگی مسائل را تجربه کند. به منظور تحقق راهکار مزبور، بی‌موردن گام‌های زیر ضروری است:
- تقسیم وظایف بزرگ به اجزای جدا از هم و واگذاری هر بخش در یک زمان
 - واگذاری وظایف ساده پیش از وظایف دشوار
 - تحسین پیروزیهای کوچک
 - توسعه تصاعدی مسئولیت‌های شغلی
 - واگذاری مسئولیت بیشتر به طور فزاینده برای حل مشکلات (وتن، ۱۳۸۱: ۴۲-۶۴)
- د. اعمال حمایت‌های اجتماعی و عاطفی
- حمایت به معنی تأیید و پذیرش از سوی مدیران و همکاران سازمان است و معمولاً از عضویت در شبکه‌های سازمانی به دست می‌آید. شبکه‌های حمایتی شامل مدیر، همکاران، زیردستان و اعضاء گروه کاری می‌شود. مدیران

باید آنان را تحسین و تشویق کنند، آنها را بپذیرند و از آنان پشتیبانی کنند و به آنان اطمینان بدهند. بلانچارد در سال ۱۹۹۷ مجدداً پس از انجام بررسی‌هایی دریافت که بخش

مهمی از احساس توانمندی، داشتن مدیران پاسخگو و حامی است. مدیرانی که در پی توانمند کردن کارکنان خود هستند، باید از عملکرد آنان قدردانی نمایند. آنان می‌توانند برای کارکنان، برای اعضای واحد آنان و حتی برای خانواده‌های شان نامه‌ها یا یادداشت‌هایی بنویسند تا نشان دهند که کار خوب فرد، مورد توجه قرار گرفته است. مدیران، همچنین، می‌توانند برای کارکنان خود در مورد توانائیها و شایستگیهای شان بازخورد فراهم آورند. آنان می‌توانند با ایجاد فرصتهایی که کارکنان بتوانند به عضویت بخشی از یک گروه و واحد اجتماعی درآیند، از دیگران برای آنان حمایت اجتماعی حاصل کنند. به طور مرتب مراسم‌هایی برگزار کنند تا در آنها از موفقیت‌های کارکنان قدردانی شود و به دیدگاه‌های کارکنان گوش دهند و بگویند احساسات و نظرات آنان را درک کنند. بدین ترتیب، مدیران می‌توانند کارکنان را با ایجاد این حس که مورد قبول هستند، دارای ارزشمندی به حساب می‌آیند و جزء جدایی‌ناپذیر سازمان هستند، توانمند سازند. (عبداللہی، ۱۳۸۵: ۵)

ه. الگو سازی^۳

راه دیگر، توانمند سازی افراد، الگو سازی یا نمایش الگوی رفتاری صحیح است. بلانچارد دریافت که مشاهده افراد موفق در فعالیتهای چالشی، محرک نیرومندی برای دیگران می‌باشد تا اعتقاد پیدا کنند که آنان نیز می‌توانند کامیاب شوند. این کار باعث می‌شود تا افراد یک کار را قابل انجام تلقی نمایند و اینکه بدانند شغل در محدوده قابلیت‌های آنان است و کامیابی امکان پذیر می‌باشد. جهت ارائه یک الگوی رفتاری صحیح، اقدامات زیر ضروری می‌باشد:

- نشان دادن نحوه انجام موفقیت‌آمیز وظایف
- مورد توجه قرار دادن دیگر افراد موفق
- بهره‌گیری از انواع الگوهای عملی ایفای نقش
- کمک از مربیان

تشویق و قدردانی از افراد، ارزش افزوده ایجاد می کنند. (بلانچارد، ۱۳۸۴: ۵)
ط. ایجاد اعتماد

آخرین راهکار توانمندسازی این است که در میان کارکنان نوعی حس اعتماد به شایستگی مدیر به وجود آوریم (وتن، ۱۳۸۱: ۵۸)

اعتماد بنیادی ترین احساسی است که هر فرد می تواند آن را تجربه کند. اعتماد زیربنای توانمندسازی و اساس رهبری محسوب می شود. شایسته نیست از اعتماد افراد سوءاستفاده کرده، به آنها خیانت شود. جهت تقویت اعتماد میان کارکنان و مدیریت، اقدامات زیرسودمند می باشد:

- توجه و احترام به نقطه نظرات کارکنان؛
- تشویق کارکنان به تبادل آزاد اطلاعات؛
- فراهم نمودن سهولت دسترسی کارکنان به مدیریت سازمان؛
- دادن آزادی عمل به کارکنان در ارائه طرحهای مربوطه. (آقایار، ۱۳۸۳: ۱)

نتایج حاصل از اجرای توانمندسازی کارکنان

از جمله نتایج حاصله از اجرای توانمندسازی کارکنان برای سازمانها، می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- تأمین رضایت مشتری؛
- همسویی با نیازهای بازار؛
- کاهش هزینه های عملیاتی و افزایش سود در بازار
- بهبود مستمر در سازمان و افزایش بهره وری؛
- خلق ابتکارات جدید و استفاده بیشتر از منابع فکری
- افزایش رضایت شغلی کارکنان؛
- افزایش احساس تعلق، مشارکت و مسئولیت در کارکنان؛
- تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار؛
- ارتباط بهتر کارکنان با مدیران و سرپرستان؛
- افزایش کارایی فرایند تصمیم گیری. (ساجدی، ۱۳۸۶: ۶۶)

• برقراری یک رابطه مشاوره ای با کارکنان (وتن، ۱۳۸۱: ۴۲-۶۴)
و- کار تیمی^۱

این پدیده به دلیل روحیه تعاون و هم افزایی، در سالهای اخیر به شدت مورد توجه قرار گرفته است. این مقوله از پیامدهای بیش از حد تقسیم وظیفه در کارها در گذشته بوده است لذا از بعد توانمندسازی حائز اهمیت می باشد. (کرینر، ۱۳۸۱: ۱۸۷) جهت حصول به کار تیمی در سازمان اقدامات زیر ضروری است:

- مشخص نمودن مسأله در میان گروه کاری مورد نظر؛
 - تعیین اهداف با همکاری و مشارکت خود کارکنان؛
 - مشخص نمودن زمان و مکان لازم برای گردهمایی ها ارائه بازخورد درباره عملکرد فعالیتها؛
 - تاکید روی نکات مثبت و ارج نهادن به موفقیت و نتیجه مطلوب. (اسکات، ۱۳۷۵: ۱۱۵)
- ز. تخریکات احساسی^۲

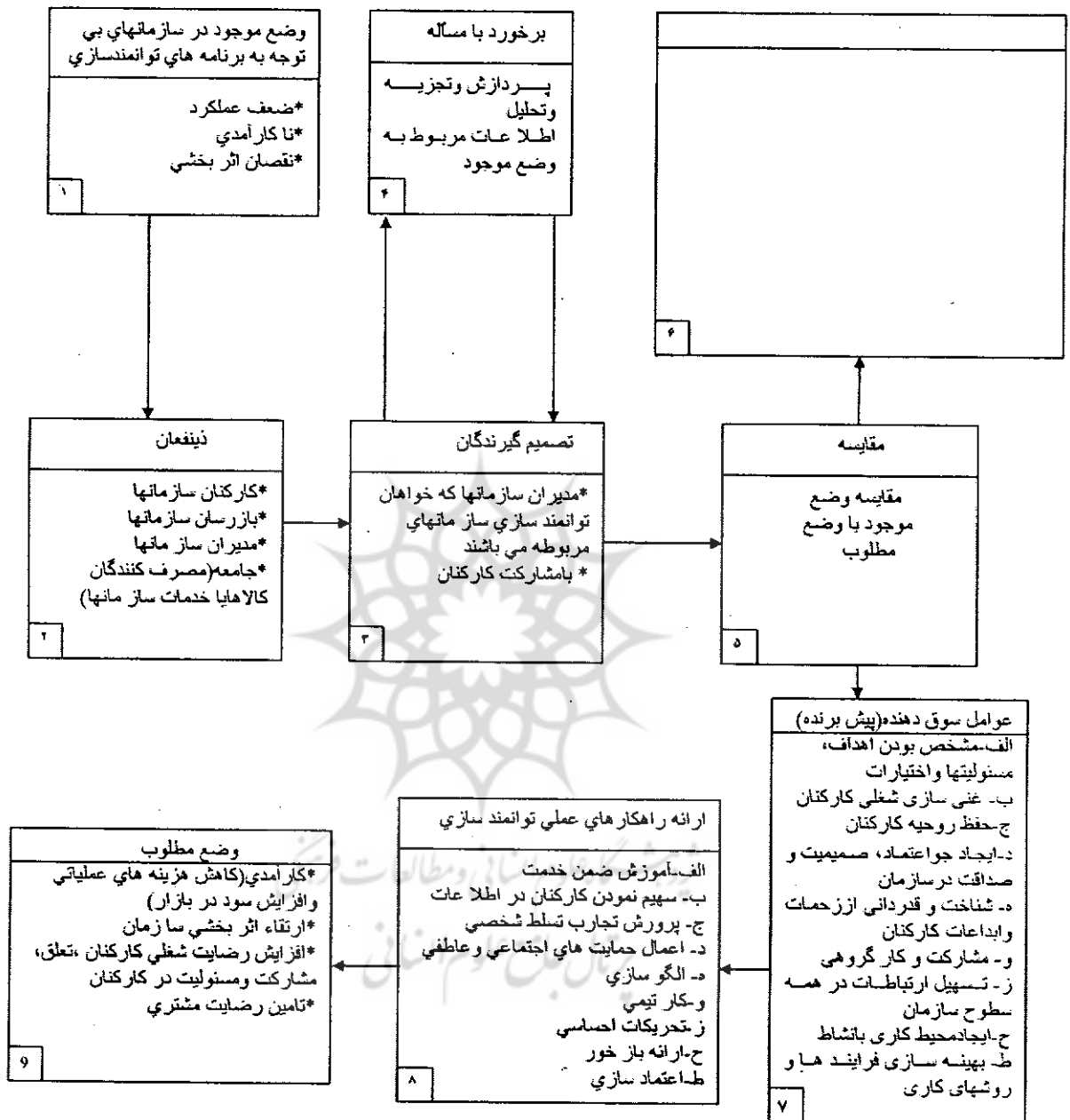
تخریکات احساسی، می تواند بر انتظارات افراد از شایستگی شان تاثیر بگذارد. احساسات منفی از قبیل ترس، اضطراب، استرس، افسردگی و... که به طور معمول هم در حین و هم پس از انجام وظیفه، ظاهر می شوند می توانند منجر به کاهش اعتماد به نفس افراد گردند. در بسیاری از مواقع مدیران می توانند با جایگزین کردن احساسات مثبت، مانند اشتیاق، ایجاد فضای اعتماد گروهی و تعریف واضح نقشها به میزان زیادی از استرس و تنش شغلی کارکنان کاسته و در جهت توانمند کردن آنان گام بر دارند. (محمدی، ۱۳۸۱: ۱۸۳)
ح. باز خورد^۳

یکی دیگر از راههای توانمندسازی کارکنان، آگاهی کارکنان از نتایج کارشان می باشد. بهترین محرک انگیزشی برای کارکنان، بازخوردی است که در زمینه کارشان دریافت می کنند. اگر کارکنان در مورد کارهایشان بازخوردی دریافت نکنند، اغلب به سختی می توانند عملکردشان را تصحیح کرده و

بهبود بخشند. در نظام بازخوردی، مدیران از طریق

4. Team working
1. Emotional Persuades
2. Feed back

الگوی توانمند سازی کارکنان



۱- (ساجدی، ۱۳۸۱: ۱۵) ۳- (مضان، ۱۴۰۰) ۶- (روتین، ۱۳۸۱: ۱۲۳، بیخانی و همکاران، ۱۳۸۱: ۱۵) ۸- (پرمیز کار، ۱۳۷۳: ۲۷۶، مددوند، ۱۳۸۶: ۵۶، نوشچی، ۱۳۸۰: ۱۰، ایلانچاد، ۱۳۸۱: ۱۵۸، ...)

۹- (ساجدی، ۱۳۸۱: ۲۶)

۲- (کیلا، ۱۳۸۶: ۴۱-۷۹) ۴- (فروج، ۱۳۷۹: ۷۸) ۷- (ساجدی، ۱۳۸۶: ۲۷)

(تدوین شده توسط نویسندگان مقاله)

منابع داخلی:

۱. اسکات، سینیتا و ژافه، دنیس. (۱۳۷۵). تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، کرج، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول
۲. آقاییار، سیروس. (۱۳۸۳). هرم توانمندسازی، مجله تدبیر، شماره ۱۴۹
۳. توانمند سازی روشی نوین در محیط رقابتی، مجله، تدبیر شماره ۱۳۵
۴. آذردشتی، امیرهوشنگ. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان، www.Modirestan.com (مراجعه به سایت: ۸۷/۲/۲۰)
۵. بلانچارد، کنت و کارلوس، جان و راندولف آلن. (۱۳۸۱). مدیریت تواناسازی کارکنان، (ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی)، تهران، انتشارات مدیران، چاپ دوم
۶. بلانچارد، کن. (۱۳۸۴). مدیریت از طریق ارزشها، چشم اندازی بر روندهای جدید در مدیریت سازمانها، تهران، انتشارات مدیران چاپ اول
۷. بابایی، علی اکبر، خلیلی عراقی مریم و یقین لو مهرانگیز. (۱۳۸۱). تواناسازی کارکنان، سرمایه گذاری بی جایگزین، مجله تدبیر، شماره ۱۲۹
۸. پرهیزکار، کمال. (۱۳۷۳). مدیریت منابع انسانی و اداره اموراستخدامی، تهران، انتشارات دیدار، چاپ اول
۹. پورآمن، بهزاد. (۱۳۷۵). آموزش نیروی انسانی فراگردی پیوسته در افزایش بهره وری سازمانها، تهران، مجموعه مقالات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول
۱۰. جهانگیری، علی. (۱۳۸۶). رمز توانمندسازی، www.Creativity.ir (مراجعه به سایت: ۸۷/۲/۲۰)
۱۱. جعفرزاده، رحیم. (۱۳۸۶). الگوی انتقالی در ارزیابی اثربخش آموزش کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۸۶
۱۲. دسترنج، حکمت الله. (۱۳۸۳). توانمند سازی و فناوری اطلاعات، مجله تدبیر، شماره ۱۴۵
۱۳. وتن، دیوید. ای و کمرون، کیم اس. (۱۳۸۱). تواناسازی و تفویض اختیار، (ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی)، کرج، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول
۱۴. رضایی پور، آرزو. (۱۳۸۶). قانون مدیریت خدمات کشوری، تهران، انتشارات اندیشه عصر، چاپ اول
۱۵. رضیئی، سمیه. (۱۳۸۴). بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در شرکت عملیات اکتشاف نفت، www.sciencecentre.ir (مراجعه به سایت: ۸۷/۲/۲۰)
۱۶. ساجدی، فضل الله و امیندواری، اعظم. (۱۳۸۶). کارکنان توانمند و سازمانهای امروز، مجله تدبیر شماره ۱۸۱
۱۷. سلطانی، ایرج. (۱۳۷۹). نقش توسعه منابع انسانی در امنیت شغلی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۰۵
۱۸. عبداللهی، بیژن. (۱۳۸۵). نقش خودکارآمدی در توانمندسازی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۶۸
۱۹. عرفان منش، محمود. (۱۳۸۶). تغییر چیست، پایگاه اطلاعات صنعتی ایران، www.industry.info.base.ir (مراجعه به سایت ۸۷/۲/۲۰)
۲۰. فرنچ، وندال و سسیل. ا. ج. بل. (۱۳۸۵). مدیریت تحول در سازمان، (ترجمه مهدی الوانی، حسن دانایی فرد)، تهران، انتشارات صفار، چاپ دهم
۲۱. فرهنگی، علی اکبر و اسکندری، مجتبی. (۱۳۸۲). معرفی توانمند سازی در مدیریت و الگوهای آن، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره های ۳۹ و ۴۰
۲۲. قوشچی، جعفر. (۱۳۸۰). راههای تواناسازی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۱۹
۲۳. کاتر، جان پی. (۱۳۸۲). رهبری تحول، (ترجمه

منابع خارجی: (مراجعه به سایت: ۸۷/۲/۱۵)

1. Shirley Gilmore and Swathi Ravichandran. (2007). *To empower or not to empower: The case of students employed in one Midwestern university's dining services*, from:

<http://www.fsmecc.org/pdf/06/UDS-Empowerment-rev.pdf>

2. Benzian, Michael. (2007). *Employee Retention: Training makes a Difference*, from: <http://www.silverchairlearning.com/news/ew letter707.pdf>

3. Chrysant Lily Kusumawadoyo. (2007). *Participative Management: Viable Approach for Employee Empowerment ?*, from: <http://www.iss.nl/content/6852/63062/file/chapter12.pdf>

4. Kane, Christine. (2006). *Management role in shaping organizational culture*, from:

<http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/y.1365-2934.2006.00596.x>

5. Gretchen Spreitzer. (2007). *Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work* from: <http://webuser.bus.umich.edu/spreitzer/empowerment and self management.pdf>

دکتر مهدی ایران نژاد: پاریزی و مینو سلسله)، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

۲۴. کرینر، استوارت. (۱۳۸۱). دیدگاه‌های کلیدی در مدیریت، (ترجمه محمدعلی حسین نژاد)، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول

۲۵. کینلا، دنیس. (۱۳۸۳). توانمندسازی منابع انسانی، (ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصومه علی سلیمان)، تهران، انتشارات مدیران، چاپ اول

۲۶. نادری، ناهید و رجایی پور، سعید و جمشیدیان، عبدالرسول. (۱۳۸۶). مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۸۶

۲۷. نوروزی، مجتبی. (۱۳۸۴). توانمندسازی کارکنان، فصلنامه آموزشی پژوهشی کنترولر، شماره ۱۹

۲۸. محمدی، محمد. (۱۳۸۰). توانمندسازی نیروی انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره‌های ۳۱ و ۳۲

۲۹. (۱۳۸۱). توانمندسازی کارکنان: رویکردها و فرایندها، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره‌های ۳۳ و ۳۴

۳۰. (۱۳۸۱). برنامه‌های توانمندسازی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره‌های ۳۵ و ۳۶

۳۱. هداوند، سعید و صادقیان، شهره. (۱۳۸۶). سازه‌های اثربخش در توان افزایش کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۸۰