

چالش های فرا روی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن

سید حامد هاشمی^۱ - سعیده پور امین زاد^۲

چکیده

در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدفها و رسالتهای موردنظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می کند، منابع انسانی است، نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت با آغاز هزاره سوم، هر روز نقش منابع انسانی پررنگ تر شده و اکنون از آن به عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان یاد میشود. این امر به خصوص در اقتصاد دانش امروز بیش از پیش به حقیقت پیوسته است. با این وجود مدیریت منابع انسانی در سازمانها با چالشهای متعددی مواجهه است که از جمله میتوان جهانی شدن، کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، هرم تصمیم گیری، عدم شناخت نیاز کارکنان، بی برنامهگی، عدم شایسته سالاری، تبعیض، بهره وری ناکافی منابع انسانی، بی انگیزگی، عدم مشارکت کارکنان، ترک همکاری کارکنان باسابقه سازمان را نام برد. اما مدیران منابع انسانی می توانند از طریق توانمندسازی کارکنان خود این چالشها را رفع کرده یا از بروز اکثر آنها پیشگیری نمایند، کارکنان توانمند در جهت رفع چالشها با مدیران نهایت همکاری و مشارکت را می نمایند زیرا در توانمندسازی منابع انسانی؛ انگیزه، مشارکت، تعهد، خلاقیت و وفاداری نهفته است. امروزه 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 بهره وری نیروی انسانی و برخی عوامل موجود در بازار که از غیر رقابتی بودن محیط کسب و کار و ساختار اقتصادی کشور ناشی می شود سبب شده است که ساز و کار مشخصی در جهت کیفی سازی منابع انسانی تعریف نشده و حتی این سازوکار چندان جدی گرفته نشود.

در مقاله حاضر ابتدا به فرآیند، اهداف و وظایف مدیریت منابع انسانی پرداختیم سپس چالشهای مدیریت منابع انسانی را به طور کامل شرح دادیم و برای رفع این چالشها بحث توانمندسازی کارکنان را مطرح کردیم که شامل الگوهای توانمندسازی، چالشهای موجود در تواناسازی منابع انسانی، فرآیند راهبردی، اقدامات عملی و استراتژی هایی برای توانمند کردن منابع انسانی میباشد.

واژگان کلیدی: چالش های مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی، مدیریت منابع انسانی، سازمان، منابع انسانی

از گذشته انسانها برای چرخه حیات و کنار آمدن با پدیده ها، مبادرت به تأسیس و گسترش سازمانها کرده اند تا از طریق آن بتوانند اهداف و نیازهای خود را محقق سازند. با وجود پیشرفتهای عظیم اخیر در عرصه های مختلف انسانها همچنان مهره های اصلی سازمان را تشکیل می دهند به طوری که موفقیت سازمانها در جهت تحقق اهدافشان وابسته به نحوه نگرش آنان نسبت به انسان و چگونگی به کارگیری این نیروها است. روابط انسانی و توجه به شخصیت انسانی از قرنهای پیش مطرح بوده اما تا قبل از قرن بیستم پدیده ای گمنام و ناشناخته بود. زیرا قبل از انقلاب صنعتی، ارزش انسان؛ ماشین آلات و ابزار مکانیکی برابر دانسته میشد. «در این دوره روابطی که بین کارگران و کارفرمایان وجود داشت بسیار سهل و ساده بود و معمولاً کارفرمایان آنچه را که خواستار آن بودند به کارگران تحمیل می کردند.» (پرهیزگار، ۱۳۶۸، ص ۵۹). اما در سال ۱۸۰۰ م، رابرت آون^۱ به نقش روابط انسانی در سازمانها توجه کرد. پس از او در سال ۱۸۳۵ م، آندرو^۲ عامل انسانی را در امر تولید مورد بحث قرارداد و اهمیت آن را تشریح کرد پس از این دو دانشمند وینسون^۳ نکات مهمی را بر بنیاد ریشه ای روابط انسانی افزون نموده است. (آهن چیان، ۱۳۷۴، ص ۳۰)

تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ بر می گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. این توانمندسازی به معنی اشتیاق فرد برای پذیرش مسؤلیت واژه ای بود که برای اولین بار به طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد. گرو (۱۹۷۱) به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره میکند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی است (Grove, 1971, p.744). اما زایمرمن (۱۹۹۰) به سهل و ممتنع بودن ارائه تعریفی از آن اشاره می کند و معتقد است زمانی ارائه تعریفی از توانمندسازی آسان است که آن را بدون در نظر گرفتن واژه هایی مانند «درماندگی»، «بی قدرتی» و «بیگانگی» بخواهیم مورد توجه قرار دهیم و هرگاه آن را با توجه به افراد گوناگون بخواهیم تعریف کنیم بسیار مشکل است (Zimmerman, 1990, p.169). ادبیات توانمندسازی تاکنون دگرگونی های زیادی به خود دیده است تا این که بالاخره لی (۲۰۰۱) توانمند سازی را زمینه ای برای افزایش دیالوگها، تفکر انتقادی، فعالیت در گروه های کوچک می داند و اشاره می کند که اجازه دادن به فعالیت هایی جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند (Lee, 2001 p,230)

تعاریف و مفاهیم

مدیریت منابع انسانی^۴: مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاستها، اقدامات و سیستمهایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهند (Noe et al, 2000, p.30). مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می کنند (Armstrong, 1993, p.34). مدیریت منابع انسانی فرآیندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است (DeCenzo, Robbins, 1988, p.4). مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان (Scrapello, Ledvinka, 1988, p.4).

توانمند سازی^۵: توانمند سازی کارکنان، عبارت است از مجموعه سیستمها، روشها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدفهای سازمان به کار گرفته میشوند. (p.103, Carter, 2001) تواناسازی یعنی فرآیندی 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،

1- Robert owen

2- Andrew ure

3- Vinson

4- Human Resources Management

5- Empowerment

موفقیت یک سازمان وابسته به این است که تا چه اندازه می توان تمام کارکنان را صاحب قدرت کرد. (آرشر مرهون، ۱۳۸۱، ص ۴۵۹).

مدیریت منابع انسانی (فرآیند - اهداف - وظایف)

مدیریت منابع انسانی به معنای درک اهمیت منابع انسانی یک سازمان است که به برتری سازمان، توجه به مشتری، کارآفرینی، کیفیت و نظایر آن شکل و معنا می بخشد. در حقیقت رشد و پرورش و افزایش سطح توانایی های و سازماندهی نیروی انسانی یک سازمان جهت رسیدن به اهداف سازمان در دیدگاه و سطح فکری مدیریت منابع انسانی خلاصه شده است و این سطح مدیریتی در شکست و پیروزی سازمان سهم بسزائی دارد.

• **فرآیند مدیریت منابع انسانی:** بطور کلی می توان گفت مدیریت منابع انسانی عبارتست از:

- جذب و استخدام^۱
 - آموزش و بهسازی^۲
 - بکارگیری و انتصاب^۳
 - نگه داشت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی
- این چهار فرآیند، فرآیندهای اساسی مدیریت منابع انسانی می باشد که باید الگوها، سیستم ها و روش ها برپایه این فرآیندها طراحی شود (سعادت، ۱۳۸۶، ص ۵)
- **وظایف مدیریت منابع انسانی:** این وظایف عبارتند از:

- تجزیه و تحلیل شغل^۴
 - طراحی شغل و طبقه بندی مشاغل^۵
 - برنامه ریزی منابع انسانی^۶
 - جذب و استخدام^۷
 - سیستم اطلاعات منابع انسانی^۸
 - تنظیم روابط کار^۹
 - اجتماعی سازی^{۱۰}
 - ارزیابی عملکرد^{۱۱}
 - حقوق و دستمزد^{۱۲}
 - انضباط^{۱۳}
 - پژوهش در مشاغل نیروی انسانی
 - ایمنی و بهداشت^{۱۴}
 - پاداش^{۱۵} (جزنی ۱۳۷۸، ص ۲۹-۳۶).
- **اهداف مدیریت منابع انسانی:** تمام فعالیت های مدیریتی منابع انسانی برای رسیدن به اهداف زیر است:
- بهره وری بیشتر

- 1- Employment
- 2- Education and Improvement
- 3- Application and appointment
- 4- Job analysis
- 5- Design jobs and job classification
- 6- Planning human resources
- 7- Employment
- 8- Human resources information system
- 9- Times working relationships
- 10- Social Order
- 11- Performance Evaluation
- 12- Salary
- 13- Discipline
- 14- Safety and health
- 15- Reward

- رضایت شغلی بیشتر
- بهبود کیفیت زندگی کاری
- افزایش انگیزه
- تحقق اهداف سازمان

اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از تلاش‌های جمعی کارکنان سازمان است که می‌تواند سازمان را به اهداف اساسی سازمان برساند (دعائی ۱۳۷۷، ص ۹).
در حال حاضر از واحد منابع انسانی انتظار می‌رود که ارزشی را به سازمان بیفزاید نه این که صرفاً هزینه‌ای را برای سازمان ایجاد کند. ال‌ریش در خصوص موفقیت سازمانی واحد منابع انسانی چهار شیوه را ارائه کرده است:

- (۱) همکاری با مدیران ارشد و صفتی به منظور انتقال برنامه ریزی از اتاق کنفرانس به بازار؛
- (۲) به منظور ایجاد کارایی برای کاهش هزینه و حفظ کیفیت، واحد منابع انسانی باید تخصصی شود و براین اساس کار سازماندهی انجام گیرد؛
- (۳) به مدافعی برای کارکنان تبدیل شود در حالی که در جهت افزایش مشارکتهای کارکنان، به ویژه تعهد و توانایی آنها برای ایجاد نتایج فعالیت می‌کند؛
- (۴) به عامل تغییر شکل، شکل دهی مستمر فرآیندها و فرهنگی که ظرفیت سازمانی را برای تغییر بهبود می‌بخشد، تبدیل گردد (Ulrich, 1998, p.124).

چالشهای مدیریت منابع انسانی

(۱) **جهانی شدن:** مدیران اغلب مواقع با چالشهایی در جهت توازن میان الزامات جهانی اندیشیدن و محلی عمل کردن مواجه هستند. افراد، ایده‌ها، تولیدات و اطلاعات باید در جهت برآورده ساختن نیازهای محلی در سرتاسر جهان جابه‌جا شوند. هم‌اکنون موقعیتهای سیاسی متغیر، مسائل تجارت جهانی، نرخهای مبادله متغیر و فرهنگهای ناآشنا در تصمیمات تجاری وارد شده است و لذا مدیران باید براساس نیازهای مشتریان بین المللی خود تحت آموزش قرار گیرند. آنان باید تواناییشان را برای یادگیری انجام کار با یکدیگر در جهت اداره تنوع، پیچیدگی و ابهام در سراسر جهان ارتقا دهند. در این محیط مدیران منابع انسانی وظیفه‌ای خاص را به عهده دارند، این وظیفه شامل حصول اطمینان از این موضوع است که آیا سیاستها و اعمال منابع انسانی توجه کافی به تعادل بین سازگاری و هماهنگی در مقابل شناخت تفاوتهای فرهنگی و دیگر اختلافها مبذول می‌دارد (تدبیر، ۱۳۸۳، ص ۳۴).

چالشهای منابع انسانی در عرصه جهانی شدن:

- **دگرگونی در حرفه‌ها:** در سالهای گذشته، تحول و انتقالی از حرفه‌های تولیدی به حرفه‌های خدماتی صورت گرفته است. عمده دلیل این تحول ظهور پدیده‌هایی، مانند: اینترنت، رایانه و نیز سیستمهای اطلاعاتی بوده است. این دگرگونی با توجه به بالاتر رفتن سطح خودکارسازی کارخانه‌ها و کارگاه‌ها، باعث ایجاد چالشی در زمینه مدیریت منابع انسانی شده است. این امر باعث شده است که در اقتصاد آمریکا بیش از ۸۰ درصد حرفه‌ها را حرفه‌های خدماتی تشکیل دهند و سهم حرفه‌های تولیدی به ۱۲ درصد تا ۱۵ درصد کاهش پیدا کند.
- **رقابت بازار:** مشکل دیگر، افزایش روز افزون رقابت جهانی است. این رقابت باعث افزایش فشار بر روی شرکتهای بزرگ برای افزایش کیفیت و کاهش قیمت و در نتیجه ضرورت استفاده از نیروهای ماهرتر شده است. این در حالی است که با افزایش نیاز به نیروهای با سطح مهارت بالا در کشورهای پیشرفته، نیاز نیروهای با سطح مهارت پایین و مونتاژ کار در کشورهای جهان سوم نیز افزایش یافته است. کمبود نیروی کار ماهر: در سالهای اخیر صناعی که نیازمند نیروهای با تحصیلات و مهارت بالاتر هستند در حال رشد روزافزون شده‌اند و به نظر میرسد نیاز به افراد با سطح دانش و آگاهی بالاتر به شدت در حال افزایش است.

- **رشد نیروی پاره وقت:** در گذشته نیروهای پاره وقت بیشتر برای انجام فعالیتهای موقتی و برای عبور از حالت های بحرانی نظیر رشد ناگهانی تولید و غیره به کار گرفته می شد، اما امروزه نیروهای پاره وقت (نظیر: کارگران موقتی، پیمانکاران مستقل، کارکنان قرضی و نیمه وقت) سهمی معادل ۲۰ درصد کارکنان را تشکیل می دهند. این امر از یک سو به آن دلیل است که نیروهای حرفه ای و با سطح دانش بالا ترجیح می دهند با همکاری پاره وقت با چند سازمان به صورت همزمان، در آمد بیشتری کسب کنند و از طرف دیگر سازمان ها نیز تلاش می کنند به جای پرداخت هزینه های سنگین به کارگیری دائم نیروهای متخصص، از آنها به صورت ساعتی و تنها در مواقع نیاز استفاده کنند تا بهره وری خود را افزایش داده و هزینه های خود را کاهش دهند.
 - **تفاوت های نژادی:** با رشد مهاجرت به شهرها و کشورهای مختلف، تنوع افراد با قومیت ها، مذاهب و فرهنگ های مختلف افزایش یافته و وظیفه مدیریت منابع انسانی است که از این تفاوتها به گونه ای احسن استفاده شده، مانع از بروز اختلاف در سازمان شود.
 - **تفاوت های سنی:** با توجه به بالاتر رفتن سطح زندگی، امید به زندگی در جوامع بالاتر رفته و این امر باعث شده است تا افراد مدت زمان بیشتری را به کار پرداخته، دیرتر بازنشسته شوند. از این رو امروزه می توان تنوع سنی زیادی در سازمانها مشاهده کرد (از سنین حدود ۲۰ سال تا حدود ۶۵ سال). این تفاوت های سنی باعث ایجاد محیطی ناهمگون و با رفتارها و هنجارهای متفاوتی در سازمان می شوند.
 - **توازن بین کار و خانواده:** یکی دیگر از مشکلات همیشگی مدیران منابع انسانی و نیز نیروهای کاری ایجاد توازن مناسب بین کار و خانواده است که این توازن در بین گروه های مختلف اجتماعی و با توجه به شرایطی که در آن به سر می برند، متفاوت است.
 - **سازماندهی:** در جهان امروزی سازمانها برای اینکه بتوانند قابلیت های رقابتی خود را حفظ کنند مدام در حال سازماندهی مجدد سازمان خود هستند. این سازماندهی ها در قالب اقداماتی نظیر: حذف لایه های مدیریتی، استراتژی کاهش، ادغام شدن با سازمانهای دیگر، برون سپاری فعالیتهای می باشد. این فعالیت ها برای آن انجام می شود تا سازمان تا حد امکان مسطح شده و در نتیجه با کاهش رده های مدیریتی و افزایش بهره وری هزینه های کاری کاهش پیدا کند. این تغییرات که بعضاً باعث کاهش یا افزایش تعداد و تنوع نیروی انسانی می شود، باعث بروز مشکلاتی برای مدیریت منابع انسانی خواهد شد. (دعائی، ۱۳۷۷، ص ۳۹)
- ۲) رشد:** تعداد زیادی از شرکتهای غربی تقریباً به سودها و درآمدهای فراوانی از طریق کوچک سازی، کم کردن تعداد سطوح سازمانی و استحکام رسیده اند. در حال حاضر آنان به درآمد افزایش یافته از طریق رشد نظر دارند که مسائل و چالش هایی را برای حرفه ای های منابع انسانی به همراه خواهد داشت.
- آنان باید کارکنانشان را وادار کنند که خلاق و نوآور باشند. به عبارتی دیگر، کارکنان را در زمینه هایی نظیر یادگیری مشارکتی تشویق کنند.
- سازمانهایی که رشد را از طریق ادغام، استحکام یا سرمایه گذاری های مشترک انتخاب می کنند به مهارت های ضروری مورد نیاز منابع انسانی نظیر ادغام فرهنگ و فرآیندهای کاری مختلف نیاز دارند.
- ۳) فناوری:** از سازمانها انتظار می رود فناوریهایی خود را به روز و بازبینی کنند. فناوری یک تجلی خاص تغییر است. هر تغییری دشوار است و واحد منابع انسانی باید خود را به عنوان عامل تغییر ملاحظه کند. به ویژه در مورد فناوری ضروری است سازمان اقدامات لازم را برای کاهش مقاومت کارکنان در مقابل فناوری جدید معمول داشته و اطمینان حاصل کند که گامها و فرآیندهای حمایتی و آموزشی لازم برداشته شده است تا از این طریق کارکنان بتوانند از عهده تغییرات برآیند (تدبیر، ۱۳۸۳، ص ۳۶).
- ۴) سرمایه فکری:** موفق ترین سازمانها آنهایی خواهند بود که بتوانند افرادی با توانایی اداره سازمانهای جهانی را جذب، پرورش و حفظ کنند. از جمله ویژگیهای این سازمان حساسیت نسبت به مشتریان و فرصت هایی است که از طریق فناوری ارائه میشود. مسؤولیت واحد منابع انسانی خواهد بود که این کارکنان مستعد را یافته، جذب کرده، پرورش داده، جبران خدمات کرده و حفظ کند. زمانی که

نیروی کار مناسب است، ضروری است واحد منابع انسانی با مشارکت و همکاری دیگران اطمینان حاصل کند که سرمایه های فکری این کارکنان به طور کامل مورد استفاده قرار می گیرد. آنان همچنین باید مطمئن شوند که نتایج چنین فعالیتهای فکری کاملاً مشخص و محافظت شده و به طور مناسب توزیع و اداره می شود. در اقتصاد دانشی استعداد برتر عاملی کلیدی برای آینده است؛ یعنی منبع اصلی مزیت رقابتی؛ این منبع باید پرورش داده شود (Hoover, 2002, p.27).

(۵) تغییر: شاید تمام عوامل پیش گفته نموده های خاصی از مهمترین آنها یعنی تغییر باشند. واحد منابع انسانی باید تغییر را پذیرفته و حمایت کند. البته این بدین معنی است که خودش نیز باید تغییر کند و انعطاف پذیر، حساس و ارزش افزا به نظر آید. واحد منابع انسانی اگر نتواند خود، تغییر را بپذیرد، در آن صورت نمی تواند آن را در جاهای دیگر سازمان به حرکت انداخته و حمایت کند. براین اساس ضروری است ساختارهای جدید، فرآیندهای جدید انجام کار و فرهنگ جدید حمایت بازار را بررسی و اتخاذ کند. علی رغم تغییرات شرایط، شیوه های مدیریت ما تغییر پیدا نکرده است و همین امر سبب بروز تعارض در سازمان می شود. (Aghazadeh, 1999 (p.22)

(الف) تغییرات تکنولوژی: جهانی شدن باعث تغییرات فزاینده تکنولوژیکی در سازمان شده و این امر نیز باعث ایجاد چالشهای جدیدی مانند به کارگیری کامپیوتر و روبات ها به جای عوامل انسانی و به تبع آن باعث بیکاری برخی نیروی کار میشود. همچنین با به کارگیری سیستم های مکانیزه کنترل و وجود بانکهای اطلاعاتی متعدد، دامنه به کارگیری توانمندی ها و حجم فعالیت های فرد بالا رفته و پدیده هایی مانند کار در خانه ظهور پیدا میکند.

(ب) تغییر استراتژی ها: با ورود سازمانها به عرصه جهانی نقش مدیریت منابع انسانی از ایفای امور اداری صرف به نقش ارزش آفرینی و سیاستگذاری تغییر خواهد کرد، چرا که در بازار رقابت امروزی توجه به نیروی انسانی با کیفیت و دانش محور امری ضروری در ایجاد تنوع خدمات و بهبود کیفیت می شود. با ورود صنایع به عرصه جهانی، سازمانها در صدد جذب نیروهای خیره بوده، بر جذب نیروهای خلاق و نوآور و استفاده هرچه بهتر از آنها متمرکز خواهند شد (دعائی، ۱۳۸۴، ص ۵۶).

(ج) تغییر فرهنگ سازمانی: مدیریت منابع انسانی در آینده با نیروهای چند ملیتی از دورترین نقاط دنیا روبه رو خواهد شد که دارای انتظارات و فرهنگ های متنوعی خواهند بود و در این میان سازمانی موفق خواهد شد که بتواند آلیاژی محکم از چندین عنصر انسانی تهیه کند. همچنین به دلیل مجازی شدن فرآیندها و انجام امور از فواصل دور، مدیریت منابع انسانی با چالش پایین بودن تعهد سازمانی روبه رو خواهد بود که بایستی اهرمهای مناسبی را برای حفظ و نگهداری آنها به کار گیرند.

(د) تغییر ساختار: پدیده کوچک سازی همگام با پیشرفت جهانی شدن باعث در هم ریختن ساختارهای سازمانی عریض و طویل شده و به سمت ساختارهای تخت روی خواهد آورد و در این میان برخی از مدیران رده های میانی شغل خود را از دست خواهند داد. بروز این پدیده باعث گسترش فعالیتهای پروژه های و کارگروه های موقت شده و ساختار پروژه های و مبتنی بر تولید و خدمات از رایج ترین ساختار خواهد بود (مومنی، ۱۳۸۶، ص ۹۸).

موارد بالا فقط معدودی از انواع روندهایی هستند که توفیق مدیران منابع انسانی را با چالش روبه رو می کنند مدیر مطلع امروزی به خوبی آماده است که نه تنها تحت این چالش ها کار کند بلکه برای فشارهای ذیل نیز پاسخ مناسبی را پیدا نماید.

(۶) بی توجهی مافوق به مسائل و اتفاقات سازمان: بی توجهی از طرف مافوق دلایل مختلفی دارد از قبیل بی تفاوت بودن خود مافوق به مسائل سازمان، بی تجربه بودن مافوق، نداشتن دانش کافی، نبود معیارهای ارزشیابی و ...

(۷) عدم شایسته سالاری: کارکنان نگاه تیزبینی به تصمیمات مدیریت در مورد خودشان دارند. بطور مثال در انتصاب همیشه یک مقایسه اجتماعی بوجود می آید. در صورت عدم انتخاب فردی شایسته، موجب بروز نارضایتی و بی تفاوتی می گردد. در چنین سازمان هایی ترفیعات براساس شایستگی

- افراد انجام نمی شود و معیار شایسته بودن بر تعداد بله گفتن و حرف شنوی بدون چون و چرا است.
- ۸) برخورد گزینشی با تخصص افراد:** چه بسا افرادی که دارای دانش و تخصص بالایی هستند ولی به خاطر برخورد گزینشی و انتخابی در جایگاه پایینی قرار میگیرند و بالعکس.
- ۹) عدم وجود نظارت:** نظارت از جمله مواردی است که موجب می شود پرسنل احساس کنند که مورد توجه هستند و کارشان ارزشمند است.
- ۱۰) عدم شناخت نیازهای کارکنان:** کارکنان نیازهای متفاوتی دارند. بعضی با دریافت پول بیشتر، بعضی با پذیرفته شدن، بعضی با تشویق و ... احساس رضایت می کنند. در سازمان هایی که بصورت سنتی اداره می شوند، مدیران فقط به دنبال تأمین نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی که اولین نیاز در سلسله مراتب نیازهای آبراهام مازلو می باشد، هستند. در این سطح نیازهای اصلی و اساسی آنها مانند شکوفایی که از جمله نیازهای روانی است، برآورده نمی شود. کارکنان در صورت عدم تأمین نیازهای اساسی شان، ابتدا احساس رضایت نمی کند و سپس بعد از تلاش برای ارضاء این نیاز و مواجه شدن با عدم توجه مدیران، منجر به از بین رفتن انگیزه در آنها و در نهایت بی تفاوتی خواهد شد. این مسأله چون به مرور بوجود می آید در کارکنان قدیمی بیشتر دیده می شود.
- ۱۱) توجه به بعضی از شغلها:** از آفات توجه به بعضی شغلها و بی توجهی به بعضی دیگر، علاوه بر بروز بی تفاوتی، موجب عدم ثبات و ماندگاری افراد در شغلی که تجربه انجام آن را دارند می شود. زیرا که فرد احساس می کند اگر در قسمت دیگری مشغول بکار شود، مدیریت به او توجه بیشتر می کند و از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود و در نهایت می تواند از مزایا بیشتری استفاده نماید در نتیجه به شغل فعلی خود اهمیتی قائل نخواهد شد و به دنبال راه گریزی برای انتقال به قسمت دیگری می باشد.
- ۱۲) تبعیض:** تبعیض نتیجه نامطلوب تمرکز قدرت در سازمان است. وجود تبعیض موجب هزر رفتن استعدادها و ضعیف شدن توانایی ها کارکنان می شود که نتیجه نهایی آن چاپلوسی، تملق و پذیرفتن نظرات غلط مافوق است. این موضوع نیز چیزی جز کاهش انگیزه و بی تفاوتی به بار نخواهد آورد. ناگفته مشخص است که از بین رفتن استعدادها و ضعف در توانایی ها موجب می شود تا سازمان نتواند به برنامه های پیش بینی شده خود برسد که نتیجه آن کاهش سود خواهد بود.
- ۱۳) وجود هرم تصمیم گیری:** در سازمانهای سنتی تصمیم فقط از بالا به پایین گرفته می شود. کارکنان هیچ تأثیری در تصمیمات ندارند. هر تصمیمی فقط با نظر و تأیید مدیر قابل اجراء است و در صورت رد (هر چند اگر صحیح باشد) جایی برای برگشت وجود ندارد.
- ۱۴) بی توجهی به مسائل رفاهی کارکنان:** عدم توجه به مسائل رفاهی و آسایشی پرسنل موجب کاهش انگیزه می شود. در این مورد ممکن است کارکنان از سازمان خود خارج شوند و به سازمان دیگری بپیوندند که، مشکلات آنها را درک می کند و امکانات مناسبی برایشان در نظر می گیرد.
- ۱۵) عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود:** باز خورد ناکافی از کار انجام شده و ندانستن این که استاندارد عملکرد کارکنان چیست، موجب پرداخت بهاء گزافی خواهد شد.
- ۱۶) بی انگیزگی کارکنان:** مشخص نبودن نقش کارکنان و عدم تطبیق رشته تحصیلی با نقش افراد در سازمان باعث کم انگیزگی و عدم کارایی می شود. انگیزه به افراد نیرو می بخشد و آنها را برای رسیدن به اهداف هدایت می کند و همچنین عدم وجود معیارها و شاخصهای سنجش شایستگی یکی دیگر از دلایل اساسی بی انگیزه بودن کارکنان در بخش های دولتی میباشد.
- ۱۷) فقدان عدالت در پرداخت ها:** وجود نظام روزمزدی در پرداخت های دولت و مشخص نبودن و عدم شفاف سازی و تعیین استاندارد کار موظف و مازاد بر کارکنان و نیز عدم ارزش ریالی فعالیت های روزانه کارکنان درحقیقت محیط تاریک و مبهمی را برای کارکنان بوجود می آورد، در نتیجه این روند غلط در برخورد منابع موجود در سازمان اتلاف منابع و فقر روزافزون پرسنل را در پی خواهد داشت و متأسفانه این روند غلط به قدری در سازمانهای ایرانی جا افتاده که گویی طرحی برای گریز از شرایط فعلی وجود ندارد.
- ۱۸) بی برنامهگی:** جهت دار نبودن فعالیتهای کارکنان و عدم پاسخگویی آنها در مقابل اختصاص سهم عمده ای از هزینه های سازمان به هزینههای پرسنلی که منجر به بهره وری پائین آنها در مقابل

اختصاص سهم بالای اعتبارات سازمانی است، از دلایل دیگر ضرورت مدیریت مبتنی بر عملکرد است. **۱۹) بهبود اخلاق مدیریتی در سازمانها:** امروزه این گرایش روشن وجود دارد و جامعه طالب آن است که مسئولان دولتی، مدیران، کارکنان و سازمانها طبق اخلاق و ضوابط پسندیده رفتار نمایند. اخلاق مدیریتی رفتاری است که نه تنها طبق قانون، بلکه متناسب با ضوابط اخلاقی معمول در کل اجتماع باشد. این که انتخابهای فردی بایستی پیرو کدام ضوابط اخلاقی باشند، موضوع مورد بحثی است (Reibstein, 1987, p.154). در طول سالها فیلسوفانی چون استوارت میل^۱، جان لاک^۲، توماس جفرسون^۳، چهار طریق فکر کردن درباره‌ی اخلاق را مشخص کرده‌اند که عبارتند از:

الف- نگرش سودمندی: رفتار اخلاقی آن است که بیشترین خیر را به حداکثر مردم برساند.

ب- نگرش فردی: رفتار اخلاقی آن است که برای منافع شخصی در بلند مدت بهترین باشد.

ج- نگرش مبتنی بر حقوق اخلاقی: رفتار اخلاقی آن است که به حقوق اساسی مشترک کلیه انسانها احترام گذارد.

د- نگرشی مبتنی بر عدالت (عادلانه): رفتار اخلاقی آن است که منصفانه و بی‌طرفانه در برخورد با تمامی مردم باشد. در رفتار سازمانی دو جنبه از نگرش عادلانه به خصوص در مورد مدیران در نظر گرفته می‌شود:

اولی عدالت در روشها است: که مربوط به میزان به کارگیری انصاف در مقررات و روشها در تمامی موارد مربوط به اعمال خط مشیها است.

دومی توزیع منصفانه است: و آن عبارت است از، میزان برخورد یکسان (تحت خط مشی خاص) با اقشار مختلف بدون توجه به نژاد، قومیت، جنسیت، سن و سایر ویژگیهای شخصی، است. هر دو جنبه عدالت در روشها و توزیع منصفانه در محیطهای کاری جدید از عوامل مهم به شمار می‌آیند (Robert Kreitner, 1994, p.111).

۲۰) افزایش هزینه‌های استخدامی: افزایش نیروی متخصص و متعهد در سازمان هزینه‌های جدیدی از جمله هزینه تحرک سازمانی نیروهای دانش گر را در سازمانهای امروزی به وجود آورده. به عنوان نمونه، نیروهای دانش بنیان در بسیاری موارد تمایلی به باقی ماندن در یک سازمان برای مدت طولانی ندارند، بنابراین می‌خواهند سازمان را ترک کنند و به صورت طبیعی سازمان از ترک این افراد متضرر می‌شود، به سبب این که برای ارتقای آنها سازمان متحمل هزینه شده است. همچنین رفت و آمد افراد در سازمانها هزینه‌های قابل توجهی به سیستم تحمیل می‌کند.

۲۱) بهره‌وری ناکافی منابع انسانی: معمولاً به دلیل نداشتن آگاهی از مفهوم بهره‌وری، مقاومت در برابر تغییر از سوی مدیریت و کارکنان، فرهنگ کاری ضعیف، تعهد و مشارکت کم (نبودن روحیه مشارکت پرسنل در مسائل و مشکلات کاری)، نداشتن مهارت‌های کاری لازم، نداشتن حس مسئولیت و دلسوزی و عدم وجود انگیزش کاری در بعضی از موارد هم برای مدیران و هم برای کارکنان، رعایت نکردن استانداردهای کار (تورم نیروی کاری و به ویژه نیروهای غیر تولیدی)، ارتباط ناکافی و غیر موثر بین رده‌های مختلف کاری، کاربرد نادرست نیروی انسانی با توجه به تخصص و عدم برنامه آموزشی صحیح و هدفدار منطبق با اهداف شرکت و پایین بودن سطح علمی اکثر کارکنان در سازمان بوجود می‌آید.

۲۲) ترک همکاری کارکنان با سابقه سازمان: بی‌توجهی مافوق به مسائل و اتفاقات سازمان، عدم شایسته سالاری، برخورد گزینشی با تخصص افراد، عدم وجود نظارت، عدم شناخت نیازهای کارکنان، توجه به بعضی از شغلها، وجود تبعیض، وجود هرم تصمیم‌گیری، بی‌توجهی به مسائل رفاهی کارکنان و عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود از دلایل این اتفاق در سازمان می‌باشد.

۲۳) عدم مشارکت کارکنان: دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمانها عبارتند از: احساس عدم تعلق و وابستگی کارکنان به سازمانها، مغایر بودن اهداف فرد و سازمان، فقدان انگیزش، احساس بیم و خطر از مشارکت، نبود خصلتهای کار گروهی در میان کارکنان، عدم ایجاد یک بستر فرهنگی، کمبود

1- John Stuart Mill
2- john lock
3- Thomas Jefferson

آموزشهای لازم، نبود زمان و فرصت کافی، محرمانه بودن بعضی از طرحها، وجود سبکهای مختلف مدیریتی و ضعف مدیریت.

چالش های مدیران منابع انسانی غیر از موارد ذکر شده شامل افزایش دستمزدها، دانش و مهارت ناکافی کارکنان در حوزه فناوری اطلاعات (IT)، دوباره کاری های بیش از حد، ایجاد خسارات ناشی عدم رعایت ایمنی کار، کمبود بودجه، عدم تعهد و اخلاق حرفه ای کارکنان است. (بلانچارد، ۱۳۷۸، ص ۶۹)

توانمندسازی به عنوان خط مشی برای رفع چالش های مدیریت منابع انسانی

در مقابل چالش های مدیریت منابع انسانی بحث توانمندسازی کارکنان مطرح می گردد. توانمندسازی کارکنان از مؤثرترین گام ها برای رفع این چالش ها است. توانمندسازی منابع انسانی دو فایده مهم برای سازمان دارد: اولاً کارکنان توانمند، انگیزه مندتر و متعهدترند و حداکثر توان خود را برای رفع چالش ها به کار می گیرند دوماً از بروز بعضی از چالش ها پیشگیری می نمایند زیرا بسیاری از چالش های مدیریت منابع انسانی ریشه در ناتوانایی کارکنان دارد اما متأسفانه چالش های مدیریت و رهبری در سازمان، فرهنگ و مسائل اقتصادی از یک سو، عناصر توسعه راهبردی منابع انسانی، از جمله: یادگیری سازمانی، نوآوری، توسعه کارکنان و کامیابی مشتری از دیگر سو، سازمان ها را مجبور به جهت گیری راهبردی توانمندسازی کارکنان کرده است.

نیکسون^۱ نوعی استراتژی پنج قسمتی توانمندسازی برای بهبود مدیریت منابع انسانی را این گونه بیان می کند:

- ایجاد بینش؛
- اولویت بندی و عمل در جایی که بیشترین تاثیرگذاری را ممکن می سازد؛
- بهبود و ایجاد رابطه ای قوی با همکاران؛
- گسترش شبکه ای؛
- استفاده از گروه های حمایتی داخلی و خارجی (Margaret, 1996, p.318).

انواع توانمندسازی

(۱) **فردی**^۲: در این مدل، کارکنان با کسب مهارت ها قادرند بدون نیاز به حضور مستقیم سرپرست، فعالیت کنند. در این مرحله، قدرت تجزیه و تحلیل کارکنان رشد یافته و می توانند برای پرسشها و مشکلات خود پاسخ و راه حل مناسب پیدا کنند. همچنین شخص قادر است در شرایط جدید رفتارش را تنظیم کرده، در مقابل عملکرد و تصمیم هایش مسؤو و پاسخگو باشد.

(۲) **سازمانی**^۳: در این سطح که ویژه مدیران است، آنان قادر می شوند برنامه های کلی سازمان را تدوین کنند. آنها تصمیم می گیرند چه کارهایی توسط چه کسانی و چگونه انجام گیرد. مدیران به وظایفشان آگاه بوده، کماکان هدایت کارکنان را برعهده دارند. در این مرحله، مهارت های رهبری را می توان به کارکنانی که توانمندسازی مرحله فردی را با موفقیت گذرانده اند، آموزش داد (تدبیر، ۱۳۸۸، ص ۶۸).

چالشهای موجود در تواناسازی کارکنان

مهمترین چالش های موجود را از دو بعد مدیریتی و پیامدی می توان مورد بررسی قرار داد.

الف - چالشهای مدیریتی:

- **نبود باور پذیری**: برخی از مدیران براین باورند که کارکنان، نه تنها برای انجام مسؤولیت های 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 فرآیندهای مرتبط با تواناسازی کارکنان مخالفت و یا در مسیر انجام آن مانع تراشی می کنند.
- **تهدید امنیت مدیریتی**: برخی دیگر از مدیران گمان می کنند که توانمند شدن کارکنان، موجب

1- Nixon
2- individual
3- Organization

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 این که دیگران را درگیر سازند (باکینهام، ۱۳۸۳، ص ۱۳-۱۴).

- **تخصیص نیافتن اعتبارات کافی:** هرچند برنامه‌هایی که در راستای تواناسازی کارکنان انجام می‌شود، در نهایت به تعالی و رشد کیفی سازمان منجر خواهد شد. هنوز مدیران و تصمیم‌گیرندگانی هستند که تخصیص بودجه برای اینگونه برنامه‌ها را هزینه سربار تلقی می‌کنند و آن را بار اضافی سازمان بر می‌شمارند و متأسفانه چنین قاعده‌هایی از تجربه عملی بسیاری از سازمانها سر برآورده است (تدبیر، ۱۳۸۶، ص ۶۹).

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. (neher, 1997, p.28)
- **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 در نهایت این که 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 به ویژه در حوزه روابط کاری ایجاد می‌کند. (پوسیانت، ۱۳۷۶، ص ۱۳)
- **تغییر ساختار سازمانی:** در فرآیند تواناسازی، ساختار سازمانی از هرمی به دایره‌های تغییر خواهد یافت. این تغییر ساختار، ضمن اینکه به کارکنان اجازه می‌دهد با درجه آزادی و مسئولیت‌پذیری بیشتر فعالیت کنند، روحیه مشارکت و کارگروهي را به عنوان یک ارزش عمده سازمانی تلقی می‌کند و در مواجهه با ساختار هرمی که در آن کاری انجام نمی‌شود، مگر آن که تایید و امضای آن پیشاپیش گرفته شده باشد، چالشهای متعددی را ایجاد خواهد کرد (تدبیر، ۱۳۸۶، ص ۷۰).

الگوهای توانمندسازی

طبق پژوهش انجام شده توسط یاهیا ملهم، چهار عامل؛ ارتباط مستقیم و تاثیر به‌سزایی بر توانمندسازی کارکنان دارند که در محیط رقابتی بایستی به آن توجه خاص کرد تا سازمانها بتوانند پاسخگوی تغییرات سریع و با کیفیت بالا باشند، تا علاوه بر رضایت کارکنان، رضایت مشتریان را فراهم سازند. براساس این الگو عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان عبارتند از:

شکل ۱ - الگوی توانمندسازی چهارعاملی (Melhem, 2004)



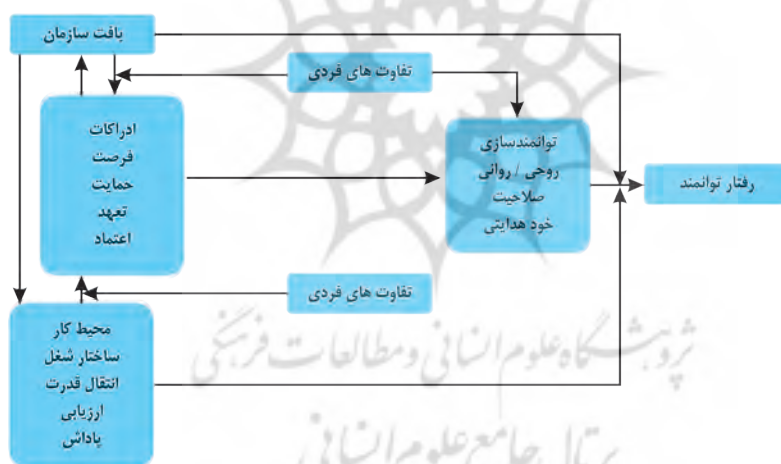
۱. **دانش و مهارت کارکنان:** ارتقای مهارت و دانش کارکنان که رابطه مستقیمی با کارآفرینی و اثربخشی کارکنان دارد و جایگزینی دانش گران به جای صنعت کاران ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمانهای دانشی است.

۲. **اعتماد^۱:** رهبران، نیازمند اعتماد و انتشار قدرت و پذیرش ایده های جدیدی هستند. جریان اطلاعات و دانش تاثیر مثبت بر این بعد و بر پاسخگویی و مسؤولیت پذیری کارکنان دارد.

۳. **ارتباطات^۲:** ارتباطات دو جانبه وسیله‌ای است که دانش کارکنان را در مجاری ارتباطی سازمان برای خدمت بهتر به مشتریان گسترش خواهد داد. توزیع اطلاعات برای کارکنان به منظور عملکرد بالای سازمان حیاتی است. کانال های ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان ها موجب ارتقای دانش و اعتماد سازمانی نیز می شود.

۴. **انگیزه^۳:** توجه به نیازها و انگیزه‌های کارکنان و پرداخت پاداش بر اساس عملکرد در این مدل موردنظر است و پاداشهای معنوی (غیر مادی) نسبت به پاداشهای مادی از اهمیت بیشتر برخوردارند. نظریه پرداز شکل (۱)، بر این باور است که به وجود آوردن حس کنترل بر انجام کارها و فعالیتها، آگاهی از بافت و ساختارهایی که در آن کار انجام میشود، مسؤولیت و پاسخگویی در کار، سهیم بودن در مسؤولیت برای اجرای فعالیتهای سازمانی و انصاف و عدالت در دادن پاداشها بر اساس عملکرد فردی و گروهی منجر به بهبود توانمندسازی و بهره‌وری کارکنان میشوند. (melhem, 2004, p.35)

شکل ۲ - الگوی توانمندسازی رایبیز و همکاران (Robbins, et.al,2002)



در این مدل (شکل ۲) ادراک کارکنان، فرصت برای نفوذ بر نتایج کاری و ماهیت حمایتی سازمانی؛ اعتماد و تعهد، بر بافت سازمانی و محیط کاری تأثیرگذارند. مهمترین گام در فرآیند توانمندسازی کارکنان، فراهم سازی محیطی است که فرصتی را برای ممارست افراد با میزانی از اختیارات و قدرت و انگیزش درونی در کارکنان به وجود آورد. بسیاری از مطالعات در مورد توانمندسازی، نشان می دهند که محیط، فرصتهایی را برای کارکنان فراهم می‌آورد. از این رو، محیط های توانمند، فرصت ها و محیط های غیرتوانمند، محدودیت هایی را برای کارکنان به همراه می‌آورند. این حس را باید در کارکنان به وجود آورد که آنها حمایت می شوند تا به توانند به گونه‌ای اثربخش، فرصت هایی را برای نفوذ فراهم آورند. تعهد سازمانی با توانمندسازی ارتباط معنی داری دارد و استقلال عامل مهمی در اعتمادسازی است و اعتماد باعث تمایل به ریسک پذیری بالا می شود و اکثر تغییرات سازمانی مثبت ناشی از وجود اعتماد

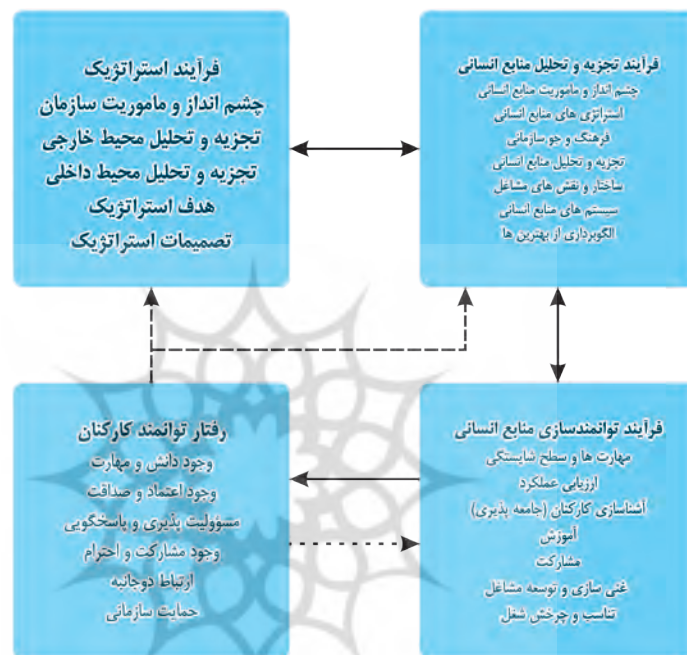
- 1- Trust
- 2- Communications
- 3- Motivation

بین مدیران و کارکنان هستند. تفویض اختیار، حس خود هدایتی را در افراد به وجود آورده و موجب ابتکار عمل در رفتارها و فرآیندهای کاری آنان می شود (Robbins, et.al, 2002, p.443).

فرآیند راهبردی توانمندسازی منابع انسانی

به طور کلی مراحل و فرآیندهایی برای توسعه منابع انسانی و مشارکت فعال مدیران عالی سازمان در توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارند که اگر این نگرش در سازمانها نهادینه شود، نیروی انسانی توانمند و دانشی به ارمغان می آورد. این مدل شامل سه فرآیند است که در درون این فرآیند، هفت روش یا گام دنبال می شود. این مراحل و گام ها بر اساس چشم انداز سازمان و منابع انسانی مورد ارزیابی قرار می گیرند که به این شرح ارائه می شوند:

شکل ۳ - مدل جامع راهبردی توانمندسازی منابع انسانی



- فرآیند استراتژیک^۱

گام (۱) بیان فلسفه وجودی و مأموریت سازمان

گام (۲) شناخت دقیق و کافی از وضعیت استراتژیک سازمان

این گام شامل مراحل زیر است:

الف) در این مرحله استراتژی های کسب و کار بررسی شده، نیروهای بازدارنده اصلی کسب و کار شناسایی شده، کاربردهای نیروی بازدارنده برای مدیران و افراد درگیر در کسب و کار مشخص می شود و چگونگی مشارکت کارکنان سطوح پایین تر معین شده و نقش آن در عملکرد مؤسسه، مشخص می شود.

ب) تجزیه و تحلیل محیط داخلی: عوامل متعددی از محیط درون سازمانی بر تصمیمات مدیریت اثر می گذارند ولی عمده ترین اثر را ویژگی های کمی و کیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و مهارت های شغلی دارند که باید مورد نظر کارشناسان و مدیران منابع انسانی قرار گیرند.

ج) تجزیه و تحلیل محیط خارجی: این جزء، شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل از عوامل کلیدی در محیط خارج از مؤسسه که تأثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان دارد، شامل می شود.

- فرآیند تجزیه و تحلیل وضعیت منابع انسانی^۲

1- Strategic process

2- Process analysis of human resources

گام ۳) تجزیه و تحلیل قوت ها ، ضعف ها ، فرصت ها و تهدیدها: در این گام، استراتژی ها و خط مشی های منابع انسانی مشخص می شوند که چگونه یک شرکت کارکنانش را برای رسیدن به هدف های سازمانی آماده سازد و برنامه های توسعه منابع انسانی از راه های متعدد (آموزش، گردش شغلی، ارتقا و...) را مورد بررسی قرار دهد.

تجزیه و تحلیل سازمانی: در تجزیه و تحلیل قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها بایستی به این عوامل توجه داشت: ضعف ها و قوت های محیط درونی شرکت؛ نقش افراد بر عملکرد شرکت؛ توجه به کمبودهای مهارت کارکنان؛ بررسی شایستگی کارکنان؛ بررسی اثر تکنولوژی جدید بر سطح مهارت کارکنان؛ توجه به جزئیات عملیات جاری بخش ها؛ ارائه مدل تجزیه و تحلیل (SWOT) برای واحد سازمانی.

گام ۴) تجزیه و تحلیل منابع انسانی با توجه به عناصر سازمان: در این مرحله می خواهیم بدانیم در کجا هستیم و به کجا خواهیم رفت؟ شکاف های موجود بین آنچه در آن واقع هستیم و آنچه می خواهیم به آن برسیم چقدر است؟ پس برای شناسایی و رسیدن به این هدف، عناصر سازمانی که در سیستم های منابع انسانی می توانند دخیل باشند، مهم هستند، از این رو، تشخیص فرهنگ سازمانی و سیستم های منابع انسانی می توانند مدیران منابع انسانی مؤسسات را در برنامه ریزی های آتی منابع انسانی و توسعه آنان، یاری رساند.

برای پاسخگویی به پرسش هایی در مورد توانمندسازی منابع انسانی، بایستی چهار بعد اساسی سازمان را که به این قرارند مورد توجه قرار داد:

۱) فرهنگ سازمانی^۱

۲) ساختار سازمان^۲

۳) کارکنان^۳

۴) سیستم های منابع انسانی^۴: این سیستم ها؛ کارکنان و سازوکارهای انتخاب کارکنان، ارتباطات، آموزش پاداش، توسعه مسیر شغلی را مورد توجه قرار می دهند و یا به عبارتی تمامی نظام های چهارگانه مدیریت منابع انسانی را از تامین تا حفظ و نگهداری، شامل می شوند.

گام ۵) بررسی مجدد تجزیه و تحلیل ضعف ها، قوت ها، فرصت ها و تهدیدات و عناصر سازمانی در این مرحله تمامی مراحل ۳ و ۴ با توجه به عواملی مانند تاکید و تمرکز بر منابع موجود مؤسسه، تعیین و شناسایی افراد کلیدی که تاثیر مهمی بر استراتژی کسب و کار مؤسسه دارند و نیز اولویت بندی افراد برحسب کلیدی بودن آنها، در فعالیت های مؤسسه دوباره بررسی می شوند.

– فرآیند توانمندسازی منابع انسانی^۵

گام ۶) برنامه های عملی توانمندسازی منابع انسانی: آنچه در این مرحله مهم است، افزایش دانش و آگاهی کارکنان و ایجاد چالش های جدید و بررسی پیامدهای آن است. فعالیت ها و اعمال مدیریتی در مؤسسه می توانند در این امر، مهم به نظر رسند، چرا که اعمال مدیریت، مهارت و دانش کارکنان را افزایش می دهند. برنامه هایی مثل: جامعه پذیری، آموزش نیروی انسانی، بهسازی و بالندگی مدیریت، ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد به کارکنان، مشارکت کارکنان، تناسب شغلی، چرخش شغلی و ... ارائه شود که در نهایت منجر به توانمندسازی کارکنان می شود.

گام ۷) اجرا و ارائه بازخورد: برنامه باید پیش از اجرا به تصویب مدیریت ارشد برسد. به کارگیری ابزار اندازه گیری باید با همکاری مدیریت و با توجه به وظایف منابع انسانی اجرا شود. هدف نهایی استراتژی توسعه منابع انسانی این است که مجموعه هدفها به گونه ای متقابل از راه سیستمهای پاداش و پرداخت منسجم، آموزش و برنامه توسعه مسیر پیشرفت شغلی، حمایت شوند. از آنجا که نگرش مدیران به آموزش کارکنان و توسعه مدیریت یک نگرش کمی است، بنابراین پاره ای از برنامه های توسعه با شکست روبه رو می شوند (Menamard, 2001, p.58).

1- Organizational culture

2- Organization Structure

3- Staff

4- Human resources system

5- Process of empowerment of human resources

استراتژی های توانمند سازی

وظیفه رهبران سازمان فراهم ساختن تسهیلاتی جهت پیاده سازی استراتژی توانمندسازی است. این استراتژی ها به طور مستقیم یا غیرمستقیم موجب تغییر نگرش و رفتار کارکنان می شوند و زمینه را برای تربیت نیروی متخصص و توانمند مهیا می سازند. با توجه به هدف و فلسفه وجودی سازمان ها، ویژگی های سازمان و کارکنان و نقش های آنان می توان به پیاده سازی انواع استراتژیها پرداخت (تدبیر، ۱۳۸۶، ص ۶۶).

چادی ها و همکاران (۲۰۰۴) به سه استراتژی مهم در توانمندسازی کارکنان اشاره می کند. **استراتژی ۱)** افزایش آگاهی جمعی از طریق داستان گوئی: هرگاه کارکنان مسئولیت حل مشکلات خود را بر عهده گیرند، مستعد تلاش در جهت بهبود زندگی فردی و سازمانی خود هستند. رویکرد داستان گوئی به عنوان عامل ضروری توانمند سازی موجب تقویت تلاشهای مبتنی بر همکاری می شود (Chadiha et al, 2004 p.97). راپاپورت (۱۹۹۵) بحث می کند که "وقتی افراد قصه همکاری خود را کشف و یا خلق می کنند و یا انعکاس می دهند در حقیقت داستان زندگی خودشان را در سازمان به شیوه های مثبت بیان می کنند". پذیرش شرح کارکنان از مشکلات و شناسایی توانایی هایشان از عناصر مهم رویکرد توانمندسازی در عمل است. کارکنان از طریق مشارکت در گروه های کوچک به شرح داستان فردی خود در رابطه با وظایفشان و یا تجربیاتشان که در هر ماه برای آنها اتفاق افتاده است می پردازند و از این طریق درباره مسائل و مشکلات خودشان به تفکر و گفتگو می پردازند (Rappaport, p.795).

استراتژی ۲) آموزش مهارت های حل مسأله: کارکنان لازم است که ظرفیت مهارتهای حل مسأله را در خود افزایش دهند. مهارت های حل مسأله می تواند به توانمند سازی کارکنان در سطح فردی، بین فردی و گروهی به عنوان یک گام ضروری در ایجاد تغییر موقعیت نامطلوب منجر شود. در این استراتژی باید به کارکنان اجازه داد که مشکلات خود را بر اساس محتوای داستانهایی که در یک محیط همکارانه شکل می گیرد، شناسایی و حل کنند. در این صورت گروه ابتدا اهداف حل مسأله را خلاصه بندی می کند. این اهداف شامل: شناسایی مشکل، انتخاب یکی از مشکلات مهم، انتخاب هدف برای حل مسأله و یا مشکل بزرگتر، تفکر خلاق در جهت حل مسأله و تحقق اهداف و شناسایی منابع به منظور کمک به تحقق هدف است.

استراتژی ۳) آموزش های مهارت های پشتیبانی و تجهیز منابع: از طریق حمایت های صورت گرفته و تجهیز منابع، کارکنان، از ایجاد ساختار اجتماعی بزرگ در قالب گروه های توانمند شده مطمئن هستند. آمیدی (۱۹۹۲) انواع حمایت ها را در سه مورد خلاصه کرده است: حمایت فرد از خود؛ حمایت مدیر از فرد و حمایت قانون از فرد. سازمان می تواند از طریق نوشتن، صحبت کردن و یا سخنرانی یک قانون گذار و یا فرد سیاسی حمایت جمعی را در سازمان اشاعه دهد. در صورتی که کارکنان بدانند که منابع برای پیشرفت فردی آنها در سازمان مهیا است و حمایت های لازم در این مسیر نیز وجود دارد، توانمند سازی با سرعت و شتاب بالایی انجام می پذیرد (Chadiha et al, 2004, p.99).

اقدامات عملی برای توانمند کردن کارکنان

۱) نشان دادن تعهد رهبر از طریق:

- تفکر استراتژیک در مورد حوزه هایی که نوآوری در آنها موجب بهبود یافتن فعالیت ها می شود.
- سازماندهی مجدد و منسجم کردن عملیات و افزایش هماهنگی فعالیتها.
- ایجاد یک جو اعتماد و برقراری ارتباطات صادقانه.
- هدفمند بودن سرمایه گذاری ها و فراهم سازی مشوق ها برای تسهیل تغییرات.
- مشارکت در فعالیت ها جهت محک زدن موفقیت های سازمان.
- مورد استفاده قرار دادن یک سیستم بازخورد عملکرد با گردش ۳۶۰ درجه.

۲) مورد توجه قرار دادن منافع کارکنان از طریق:

- اعتمادسازی در یک محیط مبتنی بر همکاری.
- مشارکت دادن کارکنان در اتخاذ تصمیمات، قبل از اخذ تصمیم نهایی.

۳) آموزش کارکنان جهت افزایش دانش، مهارت و توانایی های آنان از طریق:

- ارائه ترکیبی از آموزش های رسمی و ضمن خدمت برای کارکنان.
- آموزش شیوه های جدید فعالیت در تیم و تیم سازی.
- توجه به سرمایه گذاری در زمینه آموزش در هر برهه از زمان.

۴) به کارگیری تیم های کیفی از طریق:

- ایجاد تیمی از کارکنان که فعالیت های چندگانه را در سطوح مختلف بر عهده بگیرند. (اعضای تیم لازم است از سطوح مختلف سازمانی باشند).
- واگذاری مسؤلیت ها به تیم و اعضای آن.

۵) مشارکت کارکنان در برنامه ریزی و تسهیم اطلاعات عملکردی از طریق:

- ایجاد مکانیسمی برای مشارکت کارکنان در فرآیند برنامه ریزی.
- در اختیار قرار دادن اطلاعات عملکردی در سرتاسر سازمان از طریق شیوه های مختلف مانند چارت، نمودار، خبرنامه.
- قرار دادن اطلاعات عملکردی از طریق تشکیل جلسات.
- نظر سنجی از کارکنان در مورد مسیرهای تغییر در سازمان.

۶) تفویض اختیار از طریق:

- حذف بخشی از رده های نظارتی.
- فراهم سازی زمان بیشتر برای مدیران جهت تمرکز بر مشکلات و موضوعات و خطی مشی های سازمانی.
- ایجاد یک موقعیت جدید جهت اعمال اقتدار و اختیار مناسب و شایسته برای کارکنان.

بنابراین در توانمندسازی هدف اصلی منابع انسانی هستند و برای اینکه افراد سازمانی در انجام این فرآیند همکاری داشته باشند، لازم است در ابتدا با مفاهیم آن آشنا شوند و سپس با شرکت در پیاده سازی استراتژی ها به بهره وری سازمان کمک کنند. آشنایی با اهداف توانمندسازی بهترین شیوه مفهوم سازی آن در میان کارکنان است که موجب ایجاد انگیزه جهت اجرا و انجام آن می شود (تدبیر، ۱۳۸۶، ص ۶۷).

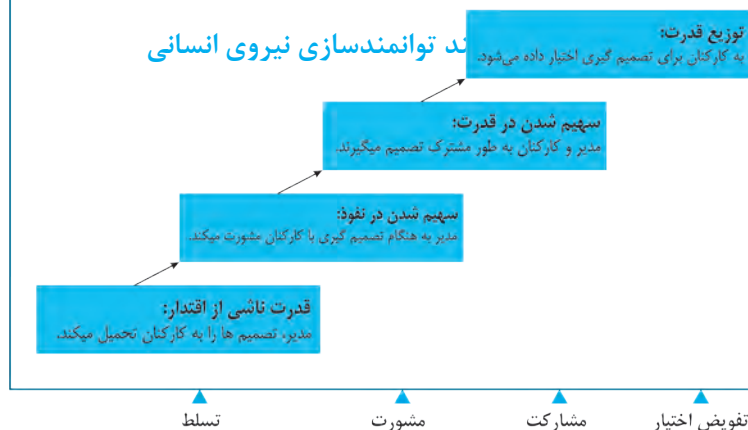
رابطه بین توانمندسازی و تحول سازمانی

صاحب نظران مدیریت تحول و بهسازی سازمان، متغیر جدیدی با عنوان توانمندسازی کارکنان را به عنوان عامل اثرگذار در بهبود عملکرد و بهسازی منابع انسانی معرفی کرده اند. برای توانمندسازی نیروی انسانی مراحل وجود دارد که عبارتند از:

۱. **مرحله تسلط!** یک مدیر، هنگامی می تواند 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 می گیرد و کارکنان تصمیم های او را به مرحله اجرا در می آورد، تا از این راه به توانایی های آنان افزوده شود.
۲. **مرحله مشورت!** هدف این مرحله، این است که افراد یاد بگیرند. در این مرحله، مدیر با کارکنان مشورت می کند و حتی در مواردی که می داند کارکنان اشتباه می کنند با آنها موافقت می کند تا در عمل با مشکلات برخورد کنند.
۳. **مرحله مشارکت!** در این مرحله، تصمیم ها به طور مشترک گرفته می شوند.
۴. **مرحله تفویض اختیار!** در این مرحله به افراد اختیار داده می شود که تصمیم بگیرند (شکل ۴)

- 1- Domination
- 2- Consult
- 3- Participation
- 4- Devolution

مدل توانمندسازی نیروی انسانی



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 به‌شمار می‌آیند. مشارکت، نوعی اکسیر قدرتمند است که مورد علاقه افراد است و به‌گونه قابل ملاحظه‌ای عملکرد فردی و سازمانی را بهبود می‌بخشد. برای توانمندسازی باید به افراد قدرت داد. این مهم از راه اختیاری‌دهی 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 به‌گونه‌ای دقیق طراحی می‌شوند تا میزان دخالت و مشارکت رهبران و اعضای سازمان افزایش یابد. محور اصلی تحول سازمان، توانمندسازی است. بلاسکو^۱ برای تشریح فرآیند توانمندسازی، چهارمرحله 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 همه‌جانبه 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 آینده‌های مطلوب. تدوین یک استراتژی برای رسیدن به آینده و پیوند قدرت ذهنی و جسمی کارکنان برای تحقق آن آینده پیش‌بینی شده از جمله، محورهای توانمندسازی از دیدگاه بلاسکو است. بنابراین مدل مشارکت - توانمندسازی، مدلی مؤثر در بهبود سازمان است و این موضوع، بخشی از مبانی تحول سازمان را شکل می‌دهد (فرنچ و اچ بل، ۱۳۸۵، ص ۷۶).

چهارعامل زیر در تغییر و تحول مستمر برای پیشرفت، نقشی اساسی دارند که در هر یک، 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 نیروها می‌پردازد تا با قدرت و هم‌افزایی سازمان یافته، عملکرد را ارتقاء، هدف‌های از پیش تعیین شده را محقق و به توسعه هدفهای جدید فرد و سازمان جامه 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

1- Blasco

تغییر و تحول سازنده و مستمر خواهد بود (الحسینی ۱۳۷۹، ص ۵۲).
 مارگارت در پژوهشی، رابطه توانمندسازی و تغییرات سازمانی را این گونه نشان داده است: (شکل ۵)
 (p.325,1996 Margaret.)

شکل ۵ - رابطه توانمندسازی و تغییرات سازمانی (Margaret, 1996)



پیشنادهای مدیریتی

- شناسایی واقعیت های بیرونی و مطابقت دادن فعالیت های منابع انسانی با نیازهای واقعی موجود؛
- تغییر نقش اداری موجود و حرکت به سمت حرفه ای شدن مدیریت منابع انسانی؛
- تشریح و طراحی طرح ارزش آفرینی کارکنان و حصول اطمینان از برخورداری کارکنان از توانایی های لازم برای انجام کارهای خود؛
- به کارگیری کارکنان حرفه ای و دانش مدار به صورت پاره وقت و تمام وقت؛
- استفاده از مدیریت عملکرد و ایفای نقش مربی در جهت هدایت کارکنان برای رسیدن به هدف های تعیین شده؛
- مدیریت فرایندها و فعالیت های اطلاعاتی؛ به روشی که ارزش بیفزاید؛
- داشتن فرایند روشن برنامه ریزی استراتژیک برای همسوسازی سرمایه گذاری های منابع انسانی با هدف های سازمان؛
- انگیزه مند کردن کارکنان از طریق پاداشهای تشویقی، احترام به منابع انسانی، برابری و رفع تبعیض؛
- مشارکت دادن کارکنان برای اتخاذ تصمیم های مهم در سازمان؛
- داشتن کارکنانی که نقش هایی روشن و مناسب ایفا می کنند؛
- ایجاد توانایی در کارکنان؛ برای نمایان ساختن شایستگی های منابع انسانی؛
- سرمایه گذاری روی متولیان منابع انسانی؛ از آموزش و توسعه تجربه ها؛
- توسعه مهارت های کامپیوتری و استفاده بهینه از امکانات شبکه.

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. به نظر می رسد که بزرگترین سرمایه سازمان - های موفق سرمایه انسانی است. بدون در نظر گرفتن نیازهای نیروی انسانی نمی توان انرژی و منابع سازمان را در جهتی هدایت کرد که به اهداف مورد نظر دست یابد. با توجه به دنیای متلاطم امروزی که آن را عصر تغییر نام نهاده اند، سازمان ها در معرض چالش های متعددی هستند که یکی از مهمترین آنها، چالش منابع انسانی است. به طور کلی این چالش ها ناشی از تغییر در چهار بعد اساسی تکنولوژی، ساختار، استراتژیها و فرهنگ سازمانی است. که هر یک از این تغییرات چالش های نوینی در حوزه مدیریت منابع انسانی ایجاد می کند. حضور فعالانه سازمان در عرصه رقابت و تکنولوژی و پیدایش مشاغل جدید و لزوم چند مهارتی شدن کارکنان، تواناسازی آنان را امری اجتنابناپذیر کرده است. از طریق برنامه های توانمندسازی، ظرفیت های کاری با تفویض اختیار، افزایش مسؤولیت، خودمختاری در تصمیم گیری و احساس خودکارآمدی، افزایش می یابد و در نتیجه بهرهوری و اثربخشی سازمان نیز بالا می رود. برای این کار زیرساختهایی از جمله سرمایه، نیروی انسانی با انگیزه و نگرش همسو لازم است و آنچه از این طریق حاصل می شود علاوه بر رفع چالش های مدیریت منابع انسانی، افزایش وفاداری و حس تعلق کارکنان به سازمان است که در مشارکت فعال و ارائه ابتکار و خلاقیت نمود می یابد و در نهایت اسباب ارتقای بهرهوری سازمان را پدید خواهد آورد. لازم به ذکر است که تا کارکنان، ظرفیت های لازم را برای تغییر در جهت توانمندسازی به دست نیایند، موفقیتی حاصل نخواهد شد، بویژه اگر بودجه و سرمایه لازم برای پیاده سازی وجود نداشته باشد.

۱. آرشر مهورن؛ جان؛ (۱۳۸۱)؛ مدیریت و رفتار سازمانی (چاپ اول)؛ ترجمه ایران نژاد پاریزی؛ مهدی؛ تهران: نشر مدیران.
۲. آهنچیان؛ محمدرضا (۱۳۷۴)؛ روابط انسانی در کار؛ فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش؛ ش ۱۵؛ صص ۳۰-۲۰.
۳. الحسینی؛ سیدحسین (۱۳۷۹)؛ تئوری مهندسی مداوم سازمان (C.E.O)؛ دانشگاه هرمزگان؛ چاپ اول.
۴. بابائی؛ علی اکبر و همکاران (۱۳۸۱)؛ توانا سازی کارکنان سرمایه گذاری جایگزین؛ ماهنامه تدبیر؛ سال سیزدهم؛ ش ۱۲۹؛ ص ۸۷.
۵. باکینهام؛ مارکوس؛ کلینتون؛ دونالد (۱۳۸۳)؛ کشف توانمندی ها؛ ترجمه رضایی نژاد؛ عبدالرضا؛ تهران: نشر فرا.
۶. بلانچارد؛ کارلوس؛ راندولف (۱۳۷۸)؛ مدیریت توانا سازی کارکنان؛ ترجمه ایران نژاد پاریزی؛ مهدی؛ تهران: نشر مدیران.
۷. پرهیزگار؛ کمال (۱۳۶۸)؛ روابط انسانی در مدیریت؛ تهران: باستان.
۸. پوسیانت؛ آلبرت. جالز (۱۳۷۶)؛ توان گران چگونه می اندیشند؟؛ ترجمه آل یاسین؛ محمدرضا؛ تهران: نشر هامون.
۹. جزئی؛ نسرین؛ (۱۳۷۸)؛ مدیریت منابع انسانی (ویرایش دوم). تهران: نشر نی.
۱۰. خیراندیش؛ مهدی؛ افشارنژاد؛ علیرضا (۱۳۸۳)؛ آینده مدیریت منابع انسانی؛ ماهنامه تدبیر؛ سال پانزدهم؛ ش ۱۵۲؛ صص ۳۸-۳۳.
۱۱. دعائی؛ حبیب... (۱۳۷۷)؛ مدیریت منابع انسانی: نگرش کاربردی؛ تهران: مؤلف.
۱۲. دعائی؛ حبیب...؛ عالی؛ مرضیه (۱۳۸۴)؛ سازمانها در بستر جهانی شدن؛ تهران: نشر بیان هدایت نور.
۱۳. سعادت؛ اسفندیار؛ (۱۳۸۶)؛ مدیریت منابع انسانی؛ تهران: سمت.
۱۴. طالبیان؛ احمدرضا؛ وفايي؛ فاطمه (۱۳۸۸)؛ الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی؛ ماهنامه تدبیر؛ سال بیستم؛ ش ۲۰۳؛ صص ۶۸-۵۸.
۱۵. فرنج و اچ بل؛ مدیریت تحول در سازمان (۱۳۸۵)؛ ترجمه الوانی و دانایی فرد؛ تهران: نشر صفار؛ چاپ یازدهم.
۱۶. مقدسی؛ علیرضا (۱۳۸۶)؛ برنامه های سازمانی برای ایجاد انگیزش در کارکنان؛ ماهنامه تدبیر؛ سال هجدهم؛ ش ۱۸۰؛ صص ۷۱-۶۸.
۱۷. نادری؛ ناهید؛ رجایی پور؛ دکتر سعید؛ جمشیدیان؛ عبدالرسول (۱۳۸۶)؛ مفاهیم و راهبردهای توانمند سازی کارکنان؛ ماهنامه تدبیر؛ سال هجدهم؛ ش ۱۸۶؛ صص ۶۷-۶۵.
۱۸. هداوند؛ سعید؛ صادقیان؛ شهره (۱۳۸۶)؛ سازه های اثربخش در توان افزایی کارکنان (مدیریت سرمایه انسانی)؛ ماهنامه تدبیر؛ سال هجدهم؛ ش ۱۸۰؛ صص ۶۱-۵۴.
19. Aghazadeh, S.-M., 1999, "Human Resource Management: Issues And Challenges In The New Millennium", Management Research News, 22, 12.
20. Armstrong, M. 1993. A handbook of personnel management practice. 4th ed. London: Kogan Page.
21. Carter Mcnamard, (2001), Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations), <http://www.Strategicplanning.com>.
22. Chadiha Letha .A& et al (2004) .Empowering African American Women Informal Caregivers : A Literature synthesis and practice strategies . Social work. New York vol.49,155.1.P:97 .
23. Clarke, Thomas "The knowledge economy " . Education + Training; Volume: 43 Issue: 4/5; 2001.
24. DeCenzo, D.A., and Robbins, S. P. 1988. Personnel/ Human Resource Management. 3 rd ed. London: Prntice-Hall.
25. de Pablos, Patricia Ord??ez "Knowledge flow transfers in multinational corporations: knowledge properties and implications for management". Journal of Knowledge Management; Volume: 8 Issue: 6; 2004.
26. Grove , P.B.(ed) , (1971) . Webster s Third New International Dictionary of the English Language unabridged Springfield , MA ,G&C Merriam p.744.
27. Hoover, W. 2002, "The Future Of Human Resources: Technology Assists In Streamlining Your Hr Department", Colorado Biz, 29, 4.27.
28. Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo, organizational Behavior, and ed., homewood 111:Irwin inc ,1994.
29. Lee,J.A.(2001).the empowerment approach to social work practice : Building the beloved community (2 ended). New York : Columbia University press
30. Margaret,E(1996).Empowerment and Organizational change, international journal of contemporary Hospitality Management pp325-333.
31. Melhem yahya, (2004), The antecedents of customer contact employees empowerment « Employee Relation, v. 26 N.1, p.72-93 .
32. neher, joanne, natale, samuel, empowerment in work and welfare: a comparison between employment issues and human services practices. Empowerment in organization. V0 15 , 1997. p28.
33. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. Gerhart, B., and Wright, P. M. 2000. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 3rd ed. Boston: Mc Graw-Hill.
34. Perez, Jesus Rodriguez and Patricia Ord??ez de Pablos "Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis", Journal of Knowledge Management; Volume: 7 Issue: 3; 2003.
35. Raich, Mario "HRM in the knowledge-based economy: is there an afterlife? " Journal of European Industrial Training; Volume: 26 Issue: 6; 2002
36. Rappaport J.(1995).Empowerment meets narrative : Listening to stories and Creating settings . American journal of Community psychology of Community psychology ,23p.795.
37. Reibstein, Larry.(Follow the Leader:workers Face Dilemma when Boss is sinking), The wall street Journal) mar.1987).
38. Scrapello, V. G., and Ledvinka, J. 1988. Personnel/Human resource Management. Boston: PWS-Kent.
39. Thite , Mohan "Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations". The Learning Organization; Volume: 11 Issue: 1; 2004.
40. T.L.Robbins , M.D.Crino , L.D.Fredendall, (2002), An integrative model of the empowerment process, Human Resource management « v. 12 N.1, p.419-443
41. Ulrich, D. 1998, "A New Mandate For Human Resources", Harvard Business Review, 76, 1, 124-34.
42. Zimmerman, M.A.(1990). Taking aim on empowerment research: on the distinction between individual and psychological conceptions. American journal of Community psychology, 18p.169.