

# بررسی موضوع توانمندسازی در سازمانها

محبوبه احسانی

ابوالفضل شفازاده

چکیده

مهمترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. از نظر «دراکر» رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه های مختلف، در انجام فعالیتها با یکدیگر همکاری می کنند. توانمندسازی کارکنان، محوری ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمانها می باشد. توانمند کردن افراد موجب می شود تا مدیران و سازمان سریع تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمانها نمی توانند در درازمدت کامیاب باشند.

## مقدمه

در شرایطی که سازمان ها تحت تاثیر رقابت های اقتصادی هستند، ضرورت توجه به کیفیت کاری و بهره‌وری سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مدیریت برای اینکه بتواند عملکرد سازمان متبوع خود را بهبود بخشد بایستی با دید کیفی به سازمان بنگرد و تلاش کند تا آنجا که ممکن است با ارائه راهبردهای اجرایی، کیفیت عملکرد کاری سازمان خود را در سطح مطلوب حفظ کند. این یعنی اینکه اصولاً هر برنامه مبتنی بر توانمند سازی می تواند به بهره‌وری منجر شود و تولید بیشتر، خدمات مناسبتر، جذب مشتریان و نهایتاً در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازارهای داخلی و خارجی را به همراه آورد.

## نکات کلیدی: توانمند سازی

الف: توانمند سازی به عنوان یک ساخته ارتباطی

در متون ادبیات و مدیریت مربوط به نفوذ اجتماعی، قدرت، عمدتاً یک ساخته ارتباطی است که برای تشریح قدرت یا کنترلی که یک فرد یا واحد سازمانی به سایرین دارد به کار گرفته میشود و بر طبق تیوری مبادلات اجتماعی قدرت تابعی از میزان وابستگی و عدم وابستگی بازیگران یک رابطه اجتماعی است و قدرت نسبی یک فرد محصولی از وابستگی خاص یک فرد به دیگری است مفروضات این تیورپها نشان میدهد که افرادی که در سازمان دارای قدرت بیشتری هستند تلاش میکنند تا با ایجاد اختلال بیشتر به نتایج دلخواهشان دست یابند، با توجه به این رویکرد توانمند سازی عبارتست از فرایندهایی که یک رهبر از طریق آنها سعی در تسهیم قدرت خود بین زیر دستانش دارد.

ب: توانمند سازی به عنوان یک ساخته انگیزشی

در متون روانشناسی از قدرت و کنترل به عنوان نوعی حالت روانی که از درون موجب انگیزش میشود سخن به میان آمده، قدرت در مفهوم انگیزشی ان عبارتست از یک نیاز درونی برای برخورداری از حق تعیین سرنوشت و احساس کفایت نفس، بنابراین توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی دارد در اینجا توانمند سازی عبارتست از ایجاد شرایط لازم برای ارتقاء انگیزش افراد در انجام وظایفشان از طریق پرورش احساس کفایت نفس. [هورنکول، ۱۹۹۹، ۳۷۳]

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

اولین گام در توانمند سازی پرداختن به حدود و ثغور ان است، برخی بر این باورند که توانمند سازی دادن قدرت به کارکنان است، برخی دیگر بر اندک که با توجه به اینکه کارکنان سرمایه ای از دانش و انگیزه هستند بنابر این به خودی خود قدرت انجام کار را به نحوی عالی دارا میباشند بر این اساس توانمند سازی را فراهم کردن زمینه در جهت ازاد کردن این قدرت بالقوه تعریف میکنند. [کارلوس و راندولف، ۱۳۷۹، ۶۹]

توانمند سازی کارکنان یک راه اساساً متفاوت برای کارکردن انسانها با یکدیگر است بدین معنی که کارکنان احساس میکنند که نه فقط در مورد انجام دادن کار و وظایف خودشان بلکه نسبت به بهتر کردن کل سازمان مسیولیت دارند. [سینیتا و ژاف، ۱۳۸۳، ۲۰]

توانا سازی فرایندی است که از طریق ان مدیران به کارکنان اجازه میدهند تا قدرت بدست آورند و در داخل سازمان نفوذ کنند برای غلبه بر پیچیدگی و شتاب چالش هایی که در محیط امروزی سازمانها با ان مواجه میشوند، توانمند سازی میتواند تا حدی تمام کارکنان را صاحب قدرت کند. [مرهون، ۱۳۸۱، ۴۵۹]

در سال ۱۹۸۸ کانگر و کاننگو یک گام بسیار مهم برای روشن ساختن این اصطلاح برداشتند این نویسندگان توصیه کردند برای اینکه بتوان مفهوم توانمند سازی را در متون مدیریت مورد تجزیه و تحلیل قرار داد لازم است در ابتدا ساخنه های قدرت و کنترل که این اصطلاح از ان مشتق شده را مورد تجزیه و تحلیل قرارداد بنابراین باید به توانمند سازی به دو شیوه متفاوت نگاه کرد

- ۶ • باعث افزایش احساس مالکیت کارکنان نسبت به شغلشان می شود؛
- ۷ • کاهش ضایعات، هزینه ها و کالاهای مرجوعی و در نتیجه موجب افزایش سوددهی می گردد؛
- ۸ • کاهش نظارت مستقیم بر عملکرد کارکنان؛
- ۹ • کاهش بروز استرس حوادث، سوانح، در محیط کار؛
- ۱۰ • بهبود شرایط ایمنی در محیط کار؛

۱۱ • تغییر نگرش کارکنان از «داشتن» به «خواستن» یعنی همیشه باید به خواستنها فکر کرد؛

۱۲ • بهبود ارتباطات میان مدیریت و کارکنان یا روان سازی است که باعث می شود بسیاری از مشکلات روزمره به وسیله ارتباطات حل شده و دیگر نیازی به تشکیل جلسه نباشد. بدیهی است نیاز به برگزاری جلسه وقتی است که قرار است نکات و مسائل بسیار مهم در آن مطرح گردد. [ساری و لوکز، ۲۰۰۱، ۹۸ و ۱۹]

برای توانمند کردن کارکنان، مدیران علاوه بر ایجاد محیط کاری جذاب و بانشاط و روشن بودن اهداف می توانند با برگزاری گردهمایی های دوره ای، احساس توانمندی را در میان کارکنان افزایش دهند. مدیران می توانند با سخنرانیهای پرجاذبه و شاد نگهداشتن جو سازمانی و سرمایه گذاری روی بعضی از اصول از قبیل اهداف و مقاصد روشن، خودمدیریتی، دادن امتیاز و بازخورد، که باعث هیجان می شوند، به توانمند شدن کارکنان کمک کنند. بنابراین می توان گفت توانمند سازی نیروی انسانی تابع سه دسته عوامل مهم می باشد:

- ۱ • راهبردها و رفتارهای مدیریتی: فراهم نمودن اطلاعات، تفویض اختیار، دادن استقلال و مدیریت مشارکتی.
- ۲ • خودکارآمدی ادراک شده کارکنان: الگوسازی، حمایتهای کلامی و اجتماعی، برانگیختگی هیجانی
- ۳ • شرایط و عوامل سازمانی: نظام پاداش دهی، داشتن اهداف روشن، دسترسی کارکنان به منابع و ساختار سازمانی. [عبداللهی و

نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ۱۲]

برداری از منابع فکری عرضه شده را ایجاد خواهد کرد. به عبارت دیگر توانمندسازی، یک فرایند موثر و پیشگام است که هم برای سازمان، مزیت راهبردی ایجاد می کند و هم برای کارکنان فرصت مشارکت در کامیابی سازمان می آفریند. این مشارکت نگرشی است جمعی که از یک حس توانمندی نشات می گیرد و اعتلای کیفی سازمان را به ارمغان خواهد آورد.

## انواع توانمندسازی

۱ • توانمندسازی فردی: در این مدل کارکنان با کسب مهارتها قادرند بدون نیاز به حضور مستقیم سرپرست فعالیت کنند. در این مرحله، قدرت تجزیه و تحلیل کارکنان رشدیافته و می توانند برای سوالها و مشکلات خود پاسخ و راه حل مناسب پیدا کنند. همچنین شخص قادر است در شرایط جدید رفتارش را تنظیم کرده و در مقابل عملکرد و تصمیماتش مسئول و پاسخگو باشد.

۲ • توانمندسازی عالی: در این سطح که ویژه مدیران است آنان قادرند 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 و کماکان هدایت کارکنان را عهده دارند. در این مرحله مهارتهای رهبری را می توان به کارکنانی که توانمندسازی مرحله فردی را با موفقیت گذرانده اند آموزش داد.

## مزایای توانمندسازی را می توان به شرح زیر

### بیان کرد:

- ۱ • افزایش رضایتمندی کارکنان، مشتریان و ارباب رجوع؛
- ۲ • کارکنان احساس مثبتی نسبت به شغل و خودشان می کنند؛
- ۳ • کارکنان احساس نمی کنند که خون آنان به وسیله سازمان مکیده می شود لذا از تمام توان و شایستگیهای خود برای ارتقا عملکردشان استفاده می کنند؛
- ۴ • باعث افزایش احساس تعهد و تعلق در کارکنان می شود؛
- ۵ • تحقق اهداف سازمان آسان تر می گردد؛

## پیامدهای نگرشی توانمند سازی

الف: افزایش رضایت شغلی - توماس و ولتهاس (۱۹۹۰) ذکر شده در (ابطحی و عاسبی ۱۳۸۶) در تحقیقات خود دریافتند که سطوح بالای معنا دار بودن و احساس شایستگی از طریق ایجاد علاقه در افراد مورد شغلشان، باعث افزایش رضایت شغلی میشود. ب: کاهش فشار روحی - توانمند سازی میتواند از طریق افزایش معنا دار بودن، شایستگی و آزادی عمل باعث کاهش فشار روحی یا استرس شغلی میشود. [ابطحی و عاسبی، ۱۳۸۶، ۷۱ و ۷۲]

توانمندسازی روش نوینی برای بقای سازمانهای پیشرو در محیط رقابتی است. در استراتژی مدیریت کیفیت جامع (TQM) اگر به توانمندسازی کارکنان توجه نشود محکوم به شکست است. بهبود مستمر (کایزن) هنگامی است که کارکنان اطلاعات لازم در اختیار داشته و مورد اعتماد مدیریت باشند تا بتوانند مهارتها و تواناییهایشان را به کار گیرند. [قوشچی، ۱۳۸۰، ۳۶]

• دو پژوهشگر به نامهای مارری و تورلاکسون (۱۹۹۶) می گویند: توانمندسازی یعنی قبل از آنکه به کارکنان بگویید چه کار کنند می توانند به خوبی وظایفشان را درک کنند. [ساری و لوکز، ۲۰۰۱، ۹۷]

شرکتهای تولیدی، صنعتی جهان می دانند کیفیت در کاهش هزینه ها، بهبود محصولات و خدمات، استفاده مطلوب از زمان، کاهش ضایعات و رضایتمندی مشتریان خلاصه می شود که ضامن موفقیت آن طراحی صحیح سیستم و وجود کارکنان توانمند است. [دمینگ، ۱۹۸۶، ۴۹]

تحقیقات انجام شده در انگلستان نشان از افزایش سطح استرس میان مدیرانی میانی سازمانهایی دارد که مشمول طرح تعدیل نیروی انسانی شده اند به نحوی که شرایط کاری آنان نسبت به قبل از اجرای طرح سخت تر شده است. برای حل این مشکل با اجرای فرایند توانمندسازی می توان توانایی مدیران را برای غلبه بر مشکلات افزایش داد. [ساری و لوکز، ۲۰۰۱، ۹۸ و ۱۹]

در گزارش کارخانه شیمیایی وینسون آمده است از طریق

توانمندسازی و بهسازی فرایند تولید، سالیانه به ۲۵ میلیون دلار افزایش سود دست یافته اند. مدیر کارخانه رمز موفقیتش را وجود کارکنان توانمند می داند که دروازه های بازارهای جهانی را به روی محصولاتش گشوده اند. [ساری و لوکز، ۲۰۰۱، ۹۷]

کیواماکی (۲۰۰۰) در بررسیهایش نشان می دهد میان اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی و سلامتی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. از آن جمله می توان به افزایش عوارض جسمی، فشار خون، ناراحتیهای گوارشی، احساس عدم امنیت شغلی، کم کاری، ناهنجاریهای رفتاری و روانی اشاره کرد. [ساری و لوکز، ۲۰۰۱، ۹۸ و ۹۹]

ملحم (۲۰۰۴) در تحقیق خود شرایط مهم توانمند سازی کارکنان در هتلهای چهار ستاره جوردن که بر روی ۹۵ کارمند ارشد ۱۰ هتل چهار ستاره ای جوردن انجام گرفت به این نتیجه رسید که بین ارتباطات، نحوه توزیع اطلاعات، سطح انگیزه، دانش و مهارت، اقتدار کارکنان و توانمند سازی کارکنان هتلهای چهار ستاره جوردن ارتباط مثبت وجود دارد. [ملهم، ۲۰۰۴، ۹۳-۷۲]

علی اکبر بابایی، مریم خلیلی عراقی، مهرانگیز یقین لو در گزارشی تحت عنوان توانا سازی کارکنان سرمایه گذاری بی جایگزین نتیج زیر را ارایه داد:

- کارکنان توانمند از حمایت بالادستان، زیر دستان، هم قطاران و... برخوردارند
- پرداخت حقوق بر اساس عملکرد یکی از زیر ساختهای تواناسازی به شمار میرود

- توانمند سازی یک حرکت فرهنگی است که آغاز آن بستگی به نگرش و بینش مدیران عالی سازمان دارد

- مدیرانی که از توانا سازی کارکنان خودداری میکنند، اغلب بر این باورند که زیر دستان آنها برای انجام دادن کار مورد نظر به اندازه کافی مهارت ندارند. [بابایی و عراقی، ۱۳۸۱، ۸۶]

دکسون (۱۹۹۶) پنج گزینه را لازمه استراتژی توانمندسازی می داند که به تدریج سازمان به توسعه می رسد و کارکنان می توانند

را در عملکرد سازمانی به وجود می آورند بنابراین توانمندسازی ، سازمانها را به ورای محدودیتهای مدیریت مشارکتی و همه تلاشهای پیشین دیگر برای بیشترین استفاده از منابع فکری کارکنان خواهد رساند به شرط اینکه مفهوم توانمند سازی به درستی فهمیده شود. [کینلا، ۱۳۸۳، ۲ و ۳ و ۱۲]

## رهنمودهایی برای توانمند سازی کارکنان در سازمان:

• افراد را در انتخاب وظایف شغلیشان و روش انجام دادن فعالیتها در گیر نمایید

- یک محیط همکاری ، سهیم شدن در اطلاعات ، بحث و احساس تعلق نسبت به اهداف مشترک بوجود آورید
- افراد را به نوآوری و تصمیم گیری در امور تشویق کنید
- افراد را در عملی کردن ایده ها و راه حل هایشان آزاد بگذارید
- با تشویق و قدردانی از موفقیتها روحیه افراد را تقویت کنید.

## نتیجه گیری

توانمندسازی را باید از زوایای مختلف موردبررسی قرار داد. سازمانهایی که تمایل به اجرای توانمندسازی دارند باید کاملاً با مفهوم آن آشنا باشند. توانمندسازی مانند یک مداد یا خودکار نیست که بتوان آن را از دست مدیران گرفته به کارکنان سپرد یا یک تفاهم نامه ساده نیست که با امضای آن بتوان گفت: که هم اکنون شما توانمندید. بلکه فرایندی است که نیازمند نگرشی روشن و پویا دارد که در آن زمینه مشارکت جویی و یادگیری مستمر برای کارکنان و مدیران فراهم می گردد و برای موفقیت آن باید آئین نامه و روشهای مناسب تهیه و تدوین کرد. با ترویج و توسعه فرهنگ توانمندسازی، مدیران می توانند کارهای روزمره را به گروههای توانمند واگذار کنند. ولی قبلاً باید اهداف برای کارکنان به صورت روشن بیان شده و ابزارهای لازم تصمیم گیری مانند: اطلاعات و منابع در اختیارشان قرار گیرد، آنگاه مدیر فرصت

به صورت انفرادی یا در قالب گروههای کار در مسیر اهداف گام بردارند. این پنج گزینه عبارتند از:

- بسط و گسترش نگرش؛
- طبقه بندی فعالیتهای قابل اقدام؛
- گسترش و تقویت ارتباطات؛
- توسعه شبکه های کاری؛
- استفاده از گروههای پشتیبانی داخلی و خارجی [آرتزادا، ۱۹۹۷، ۲۶]

## توانمندسازی و بهبود مستمر

گذشته از کاربرد گسترده ای که توانمند سازی در در عرصه های تحول سیاسی ، اجتماعی و آموزشی کسب کرده است، این ایده یک جایگاه اساسی در حرکتهای اساسی سازمانها به سوی مدیریت کیفیت فراگیر و بهبود مستمر به دست آورده است. توانمندسازی موضوعی است که به طور غیر قابل اجتناب توسط مدیران در تشریح نحوه اجرای مدیریت کیفیت فراگیر و همچنین اغلب در گزارشهای سالانه شرکتها بیان میشود . به نظر میرسد توانمند سازی نوعی راهبرد کلان مقبولیت یافته ای است برای بهبود مستمر و یک علامت اختصاری است برای انواع شیوه های کاربرد شایستگیهای افراد در روشهای خلاق و جدید برای تمام جنبه های عملکرد سازمان. توانمند سازی از نظر تاریخی به عقاید و ابتکاراتی مانند درگیر کردن ذهنی و عاطفی کارکنان در کار ، مدیریت مشارکتی ، برنامه های پیشنهادی کارکنان ، دوایر کیفیت و انواع تیم سازی و ابتکارات توسعه ای مربوط میشود.

علت اصلی افزایش مقبولیت توانمند سازی در سازمانها لزوم کاهش هزینه های سربار ، کارایی بیشتر و کاهش هزینه به طور جدی برای حفظ رقابت سازمانها بوده است، از طرف دیگر درگیر کردن کارکنان در کار و اجازه دادن به آنها برای مشارکت در فرایندهای مدیریت سنتی مانند برنامه ریزی و تصمیم گیری ، دادن فرصت بیشتر به منظور حل مشکلات و سازماندهی کارکنان در تیم ها ، همه راهبردهایی هستند که بهبودهای قابل سنجش

توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی « تهران.

۱۱ • SAVERY.K.LAW SON, J.ALANLUKS  
(۲۰۰۱) THE RELATION SHIP BETWEEN  
EMPOWERMENT, JOB SATISFACTION  
AND REPORTED STRESS LEVELS SOME  
AUSTRALIAN EVIDENCE, P: ۹۸,۹۹

۱۲ • SAVERY.K.LAW SON, J.ALANLUKS  
(۲۰۰۱) THE RELATION SHIP BETWEEN  
EMPOWERMENT, JOB SATISFACTION  
AND REPORTED STRESS LEVELS SOME  
AUSTRALIAN EVIDENCE, P: ۹۷

۱۳ • SAVERY.K.LAW SON, J.ALANLUKS  
(۲۰۰۱) THE RELATION SHIP BETWEEN  
EMPOWERMENT, JOB SATISFACTION  
AND REPORTED STRESS LEVELS SOME  
AUSTRALIAN EVIDENCE, P: ۱۰۰

۱۴ • ERSTAD MARGARET (۱۹۹۷)  
EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL  
CHANGE INTERNATIONAL JOURNAL  
OF CONTEMPORARY HOSPITALITY  
MANAGEMENT: MCB UNIVERSITY PRESS,  
P: ۳۲۶

۱۵ • Melhem y, (۲۰۰۴). The Antecedents of  
Customer Contact Employment Empowerment  
.Employee Relation Vol۲۶.No۹۳-۱:۷۲

می یابد به کارهای اساسی و مهمتر بپردازد.

پژوهشها نشان می دهد با اجرای فرایند توانمندسازی و  
استمرار آموزش کارکنان می توان به آسانی به اهداف سازمان  
دست یافت. از مزایای توانمندسازی می توان به افزایش (سود،  
کیفیت، رضایتمندی مشتری، احساس تعلق و مالکیت کارکنان  
نسبت به سازمان) بهبود شرایط کار و کاهش (هزینه ها، ضایعات،  
فشار عصبی، سوانح، نظارت مستقیم سرپرست) اشاره کرد.

## منابع

- ۱ • بلانچارد، کارلوس و راندولف، ۱۳۷۹، سه کلید توان افزایشی، ترجمه امینی، فضل الاله، نشر افرا، ص ۶۹
- ۲ • اسکات سینتیا و دنیس ژاف، ۱۳۸۳، توانمند سازی کارکنان، ترجمه ایران نژاد پاریزی، چاپ دوم موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ص ۲۰
- ۳ • شر مرهورن جان ار، ۱۳۸۱، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه ایران نژاد پاریزی، چاپ اول نشر مدیران، ص ۴۵۹
- ۴ • هورنکول، توانمند سازی، ۱۹۹۹، ص ۳۷۳
- ۵ • ابطحی سید حسین و عاسبی سعید، ۱۳۸۶، توانمند سازی کارکنان، چاپ اول موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران، ص ۷۱ و ۷۲
- ۶ • دنیس سی کینلا، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصومعلی سلیمیان، ۱۳۸۳، تهران، مدیران
- ۷ • دمینگ، ۱۹۸۶، ص ۴۵
- ۸ • علی اکبر بابایی و خلیل عراقی و یقین لو مریم، ۱۳۸۱، توانا سازی کارکنان سرمایه های بی جایگزین، مجله تدبیر، شماره ۱۲۹، ص ۸۶
- ۹ • جعفری قوشچی - بهزاد - راههای تواناسازی - تدبیر شماره ۱۱۹ دی ماه ۱۳۸۰، ص ۳۶
- ۱۰ • عبدالهیی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵).