



## تأثیر راهبردهای رهبری در توان افزایش کارکنان

✍️ دکتر مسعود پورکیانی\* - نسرین پیرمرادی\*\*

### چکیده

در دنیای جدید سازمانی دائم تغییر، رقابتی و پرتلاطم، اصول سنتی مدیریت و سازمان مانند دیوانسالاری، فرماندهی و کنترل مورد تاخت و تاز قرار گرفته است. راهبردهای مبتنی بر کنترل دیوانسالارانه یعنی کاربرد مقررات، قوانین، دستورالعمل‌ها، سلسله مراتب و استانداردهای فعالیت‌ها برای یکنواخت کردن رفتارهای کارکنان کارایی چندانی در بر نداشته است. نیروهای انسانی برای بروز استعدادها و خلاقیت‌های خود در پیچ و خم دیوانسالاری گرفتار شده و نمی‌توانند از توانایی‌های بالقوه خود استفاده کرده و به حل مسائل و مشکلات بپردازند. در چنین شرایطی سازمان‌هایی موفق هستند که مدیران آنها رویکردها و انگاره‌های جدیدی به سرمایه انسانی داشته باشند. در همین راستا مدیران و رهبران ارشد علاوه بر نقشهای هماهنگ کننده و تسهیل کننده نقش دیگری را بر عهده دارند که همان توان افزایش کارکنان می‌باشد. با توجه به این نقش مهم رهبری، این مقاله به بیان راهبردهای رهبری و مدیریتی که منجر به توان افزایش کارکنان می‌شود می‌پردازد.

### واژه‌های کلیدی : رهبری Leadership،

### توان افزایش کارکنان Employee Empowerment، راهبردهای مدیریتی Strategies Managerial

### مقدمه

ظرفیت منابع انسانی به کار گرفته می‌شود. امروزه کسب و کارها در زمانه ای بسر می‌برند که هر سازمانی که نتواند سریعتر، ارزاتر و با کیفیت بالاتر از رقابت جهانی خود تولید کند از صحنه بازار حذف می‌شود. در این میدان رقابت پر هیاهو، تنها سازمانهایی می‌مانند که از تمامی ظرفیت منابع انسانی خود بهره می‌گیرند و آنان که الگوهای سنتی مدیریت که مبتنی بر فرماندهی مدیر و فرمانبری کارکنان است را بر می‌گزینند، رفتنی هستند. آنچه که مدیران امروز دنبال آن هستند،

تحقیقات نشان میدهد که در سازمانهای سنتی و سلسله مراتبی که مدیریت پیرو دیدگاه "فرماندهی و کنترل" است، تنها ۲۵ تا ۳۰ درصد

دهد. (سلیمانی و همکاران، ۱۳۸۶:۱)

توانمندسازی فرایندی است که یک مدیر از طریق آن سعی می کند تا قدرت خود را بین زیردستانش تقسیم کند، بنابراین توانمندسازی به معنای تفویض اختیار است. (دربان فولادی، ۱۳۸۵:۴۵)

توانمندسازی فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارکنان خود کمک می کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند، توانمندسازی در این معنی به بسیج انگیزه های درونی افراد می انجامد. (صابری و شریفی، ۱۳۸۶:۴۵)

توانمندسازی، حرکت از نظام تصمیم گیری سلسله مراتبی توسط مدیران به نظام کاهش سلسله مراتب کنترل و تصمیم گیری توسط رده های پایین می باشد، همچنین توانمندسازی به معنی فراهم کردن آزادی برای کارکنان است تا وظایف محوله را بخوبی انجام دهند. (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵:۱۴)

### ارتباط بین رهبری و توان افزایش کارکنان

یکی از مهارت های پنج گانه رهبری، توانا سازی است که در (شکل ۱) نشان داده شده است. توانا سازی مهارتی است که با برپایی فرآیندهای موثر، انسانهای سازمانی در اختیارهای مربوط به کار سهیم می شوند، و در تعیین هدفها، برنامه ریزی و تصمیم گیری مشارکت کافی می کنند. یکی از الزامهای اساسی این فرآیند یاری دادن به انسانها در کسب دانش، مهارت و توانایی ویژه ای است که به آنها قابلیت لازم را برای ایفای این نقش می دهد. توانا سازی گامی بلند تر از تفویض اختیار و مسئولیت است. (زمردیان، ۱۳۷۹:۱۹۴)

یک مدیر در شیوه از بالا به پایین، به عنوان رئیس یک واحد کاری، در مسند ریاست یک نیروی کار، یا "سرپرست" یک تیم پروژه، کار رهبری را انجام می دهد. موفقیت در هر یک از این نقشها با مشکل عمودی سازمان همخوانی دارد. رهبری از بالا به پایین به تنهایی امروزه کافی نیست تا موفقیت مدیریتی را در محل کاری جدید تضمین کند، بلکه به چیز بیشتری نیاز دارد، چیزی که فرصت برای توانا سازی را شامل می شود. استفاده از توانا سازی یک شیوه گسترده

یافتن راه حل و مشکلات کار با استفاده از منابع کمتر و در فاصله زمانی کوتاهتر است و از طرف دیگر انتظارات کارکنان امروز، احساس مالکیت، خود باوری و امکان توسعه می باشد. به عقیده کن بلانچارد (۱)، توان افزایش پاسخی در خور به این خواسته ها و انتظارات است و کلیدی است برای بهره برداری از تمامی ظرفیت منابع انسانی یک سازمان و در عین حال یکی از پرچالش ترین برنامه هایی است که در یک سازمان می تواند پیاده شود. بنا به گفته مارکور (۲): بسیاری از سبک های رهبری که قبلاً پذیرفته شده بودند در سازمانهای امروزی مورد قبول نیستند. مدیران خود رای، که به تنهایی مدیریت می کنند و در اتخاذ تصمیمات اساسی قدرت زیادی دارند، برای سازمانهای امروزی مخرب هستند. بدین ترتیب مدیران سازمانها، برای غلبه بر فشارهای درون و برون سازمانی و کاهش چالشها و نارساییها، باید در فرایندهای سازمانی و راهبردهای مدیریتی بازناندیشی و بازنگری کنند. به همین دلیل در این مقاله سعی داریم تا با ذکر مفاهیم رهبری و توان افزایش کارکنان و بیان ارتباط بین آنها، به تشریح مدل های موثر رهبری در توان افزایش کارکنان پرداخته و سپس راهبردهای مدیریتی و چالشها و موانع مدیریتی توانمندسازی را نیز تحلیل نماییم. و در نهایت جهت استفاده و بهره برداری هر چه بیشتر مدیران، راهکارهایی برای بالا بردن سطح توان کارکنان ارائه دهیم.

### مفاهیم رهبری و توان افزایش

از رهبری و توان افزایش تعاریف متعددی شده است که در ذیل به برخی از آنها اشاره می شود:

رهبری به عنوان یک فرایند، به معنی استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت های اعضاء یک گروه در جهت تحقق هدف و به عنوان یک صفت، به معنی مجموعه های از ویژگیهاست که به کسانی که چنین نفوذی را با موفقیت بکار می برند نسبت داده می شود. (مورهد و گریفین، ترجمه فارسی، ۱۳۷۵:۳۵۰)

رهبری عبارتست از فرایند برانگیختن دیگران برای سخت کوشی به منظور انجام وظایف مهم و رهبری به وسیله توانا سازی کارکنان (یعنی اجازه دادن به دیگران تا تصمیمات مربوط به شغل را اتخاذ کنند) موضوعی است که با محل کاری جدید همخوانی دارد. (شرمرون، ترجمه فارسی، ۱۳۸۱:۲۲۳)

رهبری عبارتست از هنر نفوذ در اشخاص بطوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول به هدفهای تعیین شده گام بردارد. (جاسبی، ۱۳۸۲:۲۳۷)

رهبری عبارتست از توانایی ایجاد حالتی در کارکنان که با اعتماد به نفس و علاقه مندی انجام وظیفه نمایند. (مشبکی، ۱۳۸۵:۲۵۸)

توان افزایش، یک راهبرد هل دادن است نه یک راهبرد کشیدن، به عبارتی مدیر بایستی بتواند شور و اشتیاق درونی را در کارکنان افزایش



هدفهای توان افزایی این است که در نهایت افراد به خود متکی شوند، یعنی خودشان پیشدستی می کنند و نیاز را تشخیص داده و کار لازم را انجام می دهند. قلمرو دوم: قلمرو تک به تک است. در این حوزه رهبر یا مدیر می کوشد در دیگری نفوذ کند، خواه آن فرد بطور مستقیم با او کار کند یا همتراز او باشد و خواه رئیس یا مشتری شرکت باشد. قلمرو سوم: قلمرو گروه است. امروزه مدیران بیش از پیش به این نتیجه رسیده اند که باید در گروههای سه تا دوازده نفره نفوذ کنند و بر آنها اثر بگذارند. قلمرو چهارم: که مظهر وقوع و بروز رهبری است قلمرو سازمانی است. در این قلمرو رهبر بر کل سازمان یا یکی از بخش های بزرگ آن نظارت می کند. در این قلمرو رهبر بر بیش از یک لایه از ساختار سازمان اثر می گذارد. به این ترتیب در فرایند توان افزایی، الگو و سرمشق رهبری سنتی تغییر می کند. به جای اینکه رهبران به هدایت، نظارت و سرپرستی رفتار دیگران پردازند، یا اینکه آنها را حمایت و تشویق کنند، راهنمایی و جهت گیری و حمایت، منشا فردی و گروهی پیدا می کند و تابع ابتکار و نوآوری آنها می شود. (بلانچارد، ترجمه فارسی، ۲۷: ۱۳۷۸)

### مدلهای رهبری موثر در توان افزایی کارکنان

#### مدل رهبری وضعی ۲- (۵):

این مدل چارچوبی مناسب و موثر برای درک و هدایت فرایند توان افزایی است که ابتدای رهبری در قلمرو تک به تک ساخته شد و بعدها در سه قلمرو دیگر نیز بکار گرفته شد. رهبری وضعی ۲- مدلی است توانمند اما ساده و اقتضایی، برای اصلاح رویکرد رهبری به طوری که قابل انطباق بر حالات گوناگون باشد و از آن برای یافتن مسیر صحیح توان افزایی استفاده می شود. در فرایند نیل به توان افزایی سه مرحله وجود دارد:

**توانمندسازی فرایند قدرت  
بخشیدن به افراد است. در این  
فرایند به کارکنان خود کمک  
می کنیم تا حس اعتماد به نفس  
خویش را بهبود بخشند و بر ناتوانی  
و در ماندگی خود چیره شوند،  
توانمندسازی در این معنی به بسیج  
انگیزه های درونی افراد  
می انجامد**

۱- آغاز و توجیه

۲- تغییر و نویندی

۳- پذیرش توان افزایی و پالایش آن

کارکنان در گذر از این سه مرحله و برای رسیدن به مقصد که همان توانمندی است، نیاز به روشهای متفاوت رهبری دارند و بکاربردن یک روش برای گذر از مراحل ذکر شده و رسیدن به توانمندی مناسب نمی باشد.

هدف از رهبری وضعی ۲- رساندن افراد به بالاترین درجه رشد و بالندگی (در عملکرد) از طریق رهبری ثمربخش و تک به تک بوده است و اساس این کار ایجاد هماهنگی و مطابقت بین تراز بالندگی فرد (ترکیب های گوناگون شایستگی و تعهد) در یک هدف یا وظیفه

رهبری است، به این منظور که به هرکس که در هر شغلی کار می کند کمک شود تا بتواند از دانش و بینش خود استفاده کند، تا در محیط کار روزانه تفاوت واقعی بوجود آورد. این امر در سازمانهایی اتفاق می افتد که مدیریت عالی به درستی دیگران را با حمایت از نوآوری، احترام به استعداد های فردی و سهیم کردن در قدرت در تمامی رده های عملیاتی توانا می سازد. در محیط های کاری در حال تغییر امروزی، موفقیت مدیریتی به تمایل و مهارت برای تواناسازی از طریق اعمال رهبری بستگی دارد. (شرمرهون، ترجمه فارسی، ۱۹۹: ۱۳۸۱)

در فرایند توان افزایی، مدیر نقش حلقه اتصال را دارد. به این معنا مدیریت به عنوان توانایی ایجاد تعادل مناسب در انجام کارها از طریق کنترل بر کیفیت عملکرد منابع انسانی و اعطای آزادی عمل به کارکنان به نحوی که با خود مدیریتی، خلاقیت بیشتری از خود نشان دهند تعریف شود. مدیر می بایست صرفاً تسهیل کننده باشد، او باید شرایطی را فراهم آورد که کارکنان اجازه یابند یاد بگیرند، رشد کنند، توسعه یابند و در کار سهیم شوند. البته انجام این مهم منوط به آن است که مدیر درک خود را از قدرت دگرگون سازد. زیرا تا مفهوم قدرت در قاموس فکری وی تغییری بنیادی نیابد، توانا سازی به مفهوم واقعی انجام نخواهد پذیرفت. قدرت در فرهنگ سنتی به معنای وادار کردن دیگری به انجام کار است، در صورتیکه در فرایند توان افزایی، آزاد سازی کارکنان برای بروز توانمندی هاست. (هداوند و صادقیان، ۵۵: ۱۳۸۶)

توانا سازی کارکنان با تغییر در درون مدیر آغاز می شود، یعنی مدیر باید درک کند که اختیار دادن، رها کردن کنترل نیست بلکه اعمال کنترل است. (اسکات و ژاف، ترجمه فارسی، ۲۳: ۱۳۸۳)

امروزه وظیفه اصلی مدیر آن است که ماموریت سازمان را مشخص کند و برای همه افرادی که در قسمت های مختلف سازمانی کار می کنند، نیرو و انگیزه ای را فراهم کند تا در جهت تحقق این ماموریت تلاش کنند. (نصر اصفهانی، ۳۱: ۱۳۸۳)

برای رسیدن به توان افزایی علاوه بر اراده و تعهد قوی، رهبری ثمربخش و برنامه کار لازم است. باید به رهبری و مدیریت به چشم فرایندی نافذ و اثرگذار نگریست. به موجب تعریف، هرکس بکوشد تا بر رفتار دیگری در جهت تحقق اهداف سازمانی اثر بگذارد، درگیر عمل رهبری است.

از دیدگاه زیگاری می (۳) رهبری در چهار قلمرو از فرایند توان افزایی اهمیت حیاتی دارد: قلمرو اول: قلمرو خود-رهبری (۴) است. یکی از

پیش می‌رود. گروه توانمند که مرکب از افراد صاحب اختیار و توانمند است، می‌تواند نیروهای پنهان در افراد را آزاد کند و دستاوردهای شگفت‌انگیز آن را ببیند و تنها دلواپسی آنها که بیشتر حالت اشتیاق دارد، این است که فرهنگ توان‌افزایی را زنده و پررونق نگاه دارند. (بلانچارد، ترجمه فارسی، ۲۷: ۱۳۷۸)

### الگوی "ابر رهبری"

نظریه‌های نوین رهبری بردادن نقش‌های مهم به افراد سازمانی و کوشش جلدی در تواناسازی آنها تاکید دارد. چرا که تنها از این راه است که می‌توان برنامه‌ها و هدفهای سازمانی را تضمین کرد. در رابطه با روندهای نوین مدیریت، الگوی "ابر رهبری" ابداعی است کاملاً تازه که تلاش می‌کند دامنه مشارکت انسانهای سازمانی را تا به آن حد گسترش دهد که هر انسان سازمانی بتواند به شکل "خود رهبر" در آید. فلسفه این روند رهبری این است که چنانچه منابع انسانی سازمان به این حد برسند، خود سازمان حداکثر بهره‌گیری را از توانایی‌ها و ظرفیت‌های آنان به دست می‌آورد. این الگو بر محور تواناسازی در مقیاس وسیع دور می‌زند. ابر رهبر خود فردی است که موجبات رهبری دیگران را فراهم می‌سازد. وی نقش تسهیل‌گر را دارد و در نهایت به عنوان یک منبع غنی برای راهنمایی‌های کلی، یاری‌دادن و سمت‌دهی‌های استراتژیک به حساب می‌آید. (شکل ۳) نمایشگر هفت گام فرایند الگوی ابر رهبری است. همانگونه که در شکل مشاهده می‌شود، هدف نهایی، جایگزین کردن ویژگی‌هایی مانند: هدف‌گذاری شخصی، تقویت رفتار از سوی فرد، خود انتقادی و

خاص و شیوه رهبری (ترکیب‌های گوناگون رفتار آمرانه و حامیانه) رهبر است. می‌توان چهار شیوه اصلی رهبری را که شامل آمرانه، مربیانه، حامیانه و ناظرانه است را با چهار تراز رشد و بالندگی تطبیق داد. اولین کار رهبری وضعی ۲- نیز همین می‌باشد، یعنی برای بدست آوردن بهترین عملکرد و برای بسط مهارت‌های افراد باید با آمیزه درستی از رفتارهای آمرانه و حامیانه به تراز کنونی شایستگی و تعهد فرد توجه کرد. در مرحله آغاز و توجیه توان‌افزایی که فرد در تراز اول بالندگی است، شیوه مربیانه و در مرحله تغییر و نوامیدی که فرد در تراز دوم بالندگی قرار دارد، شیوه آمرانه و در مرحله پذیرش و پالایش توان‌افزایی که فرد در تراز سوم بالندگی قرار دارد، شیوه حامیانه به عنوان بهترین شیوه مدنظر می‌باشد. در اثر تداوم رفتار حامیانه و عبور از این مرحله، توانایی افراد افزایش یافته و به خود متکی می‌شوند که در این حالت افراد در مرحله چهارم بالندگی هستند و به هدف و مقصد توان‌افزایی می‌رسند و شیوه ناظرانه مناسب‌ترین روش می‌باشد. در این



ب-۱	ب-۲	ب-۳	ب-۴
شایستگی کم امانه‌پذیر مرحله اول توان‌افزایی: آغاز سفر و توجیه	شایستگی متوسط مایل به زیاد و تعهد متغیر مرحله دوم توان‌افزایی: تغییر و نوامیدی	شایستگی زیاد اما کم تعهد مرحله سوم توان‌افزایی: پذیرش و پالایش	شایستگی بسیار زیاد و بسیار متعهد مرحله چهارم: هدف (توان‌افزایی)

شکل ۲- مدل رهبری وضعی ۲-



تصمیم‌گیری شخصی در مورد کار و وظیفه به جای پذیرش نفوذ و تحمیل از بیرون است. ابر رهبر تلاش دارد تا خود به عنوان یک الگوی قابل اطمینان که نمایشگر خود رهبری است درآید. نقش وی در تسهیل کل فرایند حرکت به سوی خود رهبری از سوی بیرون و کمک به بیرون در تغییر و تعدیل نظام ارزشها، بافت فرهنگی و ایجاد الگوی ذهنی/فکری نوین است. (زمردیان، ۲۱۵: ۱۳۷۹)

مرحله، نه رهبر و نه هیچیک از اعضای گروه نمی‌تواند از رفتارهای آمرانه و حامیانه استفاده کند. از اینجا به بعد کارها با تشریح مساعی

## راهبردهای رهبری و توان افزایشی کارکنان

برخی از نظریه پردازان مدیریت و سازمان به توانمند سازی بعنوان یک مهارت و فن مدیریتی و رهبری می‌نگرند. برای اینکه کارکنان احساس توانمندی کنند باید شرایط و بسترهای لازم در سازمان فراهم شود. بنابراین احساس توانمندی یک متغیر وابسته است که متاثر از راهبردهای مدیریتی می‌باشد. برخی از راهبردهای رهبری و مدیریتی عبارتند از:

۱- **فراهم نمودن اطلاعات:** وقتی مدیران اطلاعات بیشتری در اختیار کارکنان بگذارند، آنان احساس توانمندی می‌کنند و با احتمال بیشتری بطور موفقیت آمیز و اثربخش با مدیر هماهنگ می‌شوند. مشارکت اطلاعاتی به منزله روشن کردن قطار توان افزایشی است. (بلانچارد، ترجمه فارسی، ۱۳۸۴:۲۲)

۱- **پیوند با نتایج:** کارکنان هنگامی که بتوانند نتایج کارشان را ببینند توانمندی بیشتری را تجربه می‌کنند. یک روش برای آگاهی از نتایج، این است که به کارکنان برای حل مشکلات در حین کار اختیار لازم داده شود. روش بسیار اثربخش دیگر، ایجاد هویت شغلی است. بدین معنی که فرصت انجام دادن کل یک کار را به کارکنان بدهیم، تا نتیجه نهایی کار خود را ببینند و توانمندی را از طریق توسعه احساس خودکارآمدی و موثر بودن پرورش دهند.

۲- **اعتماد سازی:** مدیران قبل از هرگونه اقدامی برای توانمندسازی باید جو اعتماد را ایجاد کنند. در ایجاد حس اعتماد، پنج عامل مهم می‌باشد که عبارتند از: ثبات، انصاف، توجه، گوشه‌دگی، اطمینان

۳- **سبک رهبری:** کانگر و کانانگو معتقدند که سبک مدیریت مستبدانه، کنترل و اظهار نظر کارکنان را محدود و حس ناتوانی را در آنان ایجاد می‌کند. این سبک‌ها موجب وابستگی، انکار عقاید، بی معنی بودن اهداف و ناتوانی کارکنان میشوند. (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵:۷۹)

"اسکات و ژاف" با مقایسه دو سبک دستوری و اشتراک مساعی می‌نویسند که اهمیت هر دو سبک زیاد است. بعضی از کارها را با یک سبک و برخی را با سبکی دیگر می‌توان به بهترین وجه انجام داد. هدف آن است که در هر دو سبک، عمل رهبری با تسلط و سادگی صورت گیرد. (اسکات و ژاف، ترجمه فارسی، ۱۳۸۳، ۹۲)

۴- **مدیریت مشارکتی:** سازمانهایی که از طرق مختلف مشارکت کارکنان را در تصمیم گیری فراهم می‌کنند، کارکنان آنان بیشتر احساس توانمندی می‌کنند. در جوهای مشارکتی خلاقیت، قدردانی

و آزادی عمل کارکنان زیاد است.

۵- **تشکیل گروههای کاری:** تشکیل گروهها، تیم‌های کاری خودگردان، حلقه‌های کیفیت یا انجام کار گروهی که بالاترین درجه نمود مدیریت مشارکتی محسوب می‌شود بعنوان رکن اساسی توانمندسازی محسوب می‌شود.

۶- **تفویض اختیار:** فرایندی که مدیر قدرت تصمیم گیری را به زیر دستان انتقال می‌دهد. وتن و کمرون اظهار میدارند که بکاربردن ماهرانه تفویض اختیاری تواند منافع عمده ای را برای سازمانها، مدیران و افرادی که وظایف به آنها واگذار شده است را دارا باشد. بدون تفویض اختیار و توانمندسازی که باید با آن همراه باشد، هیچ مدیری نمی‌تواند از موفقیت بلندمدت برخوردار شود. تفویض، مستلزم سپردن کار به سایرین است.

۷- **استقلال و آزادی عمل کارکنان:** استقلال به نیاز فرد برای مشارکت در تصمیم گیریهایی که روی وظایف او اثر می‌گذارد و برای اعمال نفوذ در کنترل موقعیت‌های شغلی و

آزادی عمل به اظهار نظر و داشتن حق رای در کار اشاره دارد، و هر دو با توانمندسازی کارکنان ارتباط دارند. (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵:۷۹)

### چالشهای مدیریتی موجود در توانا سازی کارکنان

دنيس كينلا معتقد است که مدیران در متعهد شدن به فرایند توانمندسازی به دلایل زیر مشکل دارند:

۱- روشن نبودن مفهوم توانمندسازی و چگونگی عملی شدن این ایده در محدوده سازمان (از نظریه به عمل در آمدن)

۲- مدیران در باره توانمند سازی فقط به

عنوان کنترل مشترک می‌اندیشند و در مورد از دست دادن همان قدرتی که به سختی برای بدست آوردن آن کار کرده اند بیمناک می‌شوند.

۳- ترس شخصی از مازاد بر نیاز شدن. (کینلا، ترجمه فارسی، ۱۳۸۳:۵۲)

بلانچارد معتقد است که چالشهای توان افزایشی کارکنان عبارتند از:

۱- نگرشهای مدیران در باره زیردستان بدینگونه است که تجربه آنان به حدی نرسیده که توان قبول مسئولیت را داشته و یا مسئولیت بیشتر را پذیرا باشند.

۲- فقدان امنیت شخصی: بعضی از مدیران این توهم را دارند که چنانچه دیگران را توانمند سازند، پادشاهی مربوط به انجام کار موفقیت آمیز را از دست داده و مقام فعلی آنان به خطر بیفتد.

۳- نیاز به کنترل: برخی از مدیران بر این باورند که کارکنان توان کنترل مسئولیت‌های محوله را نداشته و مشخص شدن خط مشی

**کارکنان هنگامی که بتوانند نتایج کارشان را ببینند توانمندی بیشتری را تجربه می‌کنند. یک روش برای آگاهی از نتایج، این است که به کارکنان برای حل مشکلات در حین کار اختیار لازم داده شود**

- رفتارهای شما منعکس کننده عدالت در رفتار باشد.
- به کارکنان بازخوردهای مثبت بدهید و آنها را تحقیر نکنید.
- همچنین با استفاده از ارکان سه گانه توان افزایی، مدیران می توانند گامهای موثری در توان افزایی کارکنان بردارند، که این ارکان عبارتند از:
- ۱- مشارکت همگانی در اطلاعات (همه را در اطلاعات سهیم کنید)
- ۲- ایجاد خودگردانی در قلمرو جدید (باتعیین حدود خودمختاری ایجاد کنید)

- ۳- تیم ها را جایگزین سلسله مراتب کنید. (بلانچارد، ترجمه فارسی، ۱۳۷۸: ۴۹) ■

### پی نوشتها:

- ۱- Ken Blanchar
- ۲- Marquardt
- ۳- Drea Zigarmi
- ۴- Self Leadership
- ۵- Situational Leadership

### منابع:

- ۱- اسکات، سینتیواوژاف، دنیس، مترجم: ایران نژاد پاریزی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، کرج، ۱۳۸۳
- ۲- بلانچارد، کنت و راندولف، آلن، سه کلید توان افزایی، مترجم: فضل اله امینی، نشر فرات، تهران، ۱۳۸۴
- ۳- بلانچارد، کارلوس. راندولف، مدیریت توانا سازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، نشر مدیران، تهران، ۱۳۷۸
- ۴- جاسبی، عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ چهاردهم، ۱۳۸۲
- ۵- دربان فولادی، جواد، کارکنان توانمند، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۱۳، ۱۳۸۵
- ۶- زمردیان، اصغر، مدیریت تحول (استراتژی ها، کاربرد و الگوهای نوین) انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ سوم، تهران، ۱۳۷۹
- ۷- سلیمانی و همکاران، توانمندسازی و تفویض اختیار، Saved from: <http://www.npc-akpc.com/INFO/LessonLearn/show.asp?Dir=323?>
- ۸- شرمهون، جان آر، مدیریت رفتار سازمانی، مترجم: ایران نژاد پاریزی، نشر مدیران، تهران، ۱۳۸۱
- ۹- صابری، زینب و شریفی، ندا، توانمندسازی کارکنان: حلقه گمشده مدیریت کیفیت، ماهنامه مهارت، شماره ۵۳، ۱۳۸۶
- ۱۰- عبدالمی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم، توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، نشر ویرایش، تهران، ۱۳۸۵
- ۱۱- کینلا، دنیس، توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، نشر مدیران، ۱۳۸۳
- ۱۲- مشبکی، اصغر، مدیریت رفتار سازمانی، تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی، نشر ترمه، تهران، چاپ سوم، ۱۳۸۵
- ۱۳- مورهد و گریفین، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر الوانی و دکتر معمارزاده، انتشارات مروارید، چاپ دوم، ۱۳۷۵
- ۱۴- نصر اصفهانی، علی، خودتوانمندسازی پیش نیاز توانمندسازی دیگران، فصلنامه علمی- ترویجی مدیریت و توسعه، شماره ۱۳۸۳
- ۱۵- هداوند، سعید، صادقیان، شهره، سازه های اثربخش در توان افزایی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۳۸۶، ۱۸۰

\*استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

\*\*کارشناس ارشد مدیریت

و کنترل توسط مقامات مافوق خود را می طلبند... نویسنده دیگری به موانع فوق "تخصیص نیافتن اعتبارات کافی برای توان افزایی" را اضافه کرده و می گوید هر چند برنامه هایی که در راستای توانا سازی کارکنان انجام می شود، نهایتاً به تعالی و رشد کیفی سازمان منجر خواهد شد، هنوز مدیران و تصمیم گیرندگانی هستند که تخصیص بودجه برای اینگونه برنامه ها را هزینه سربار تلقی می کنند و آن را بار اضافی سازمان بر می شمارند. (هداوند و صادقیان، ۱۳۸۶: ۵۶)

### نتیجه گیری

همانگونه که اشاره گردید، مدل مدیریت سنتی که در آن مدیر کنترل می کند و کارکنان تحت کنترل هستند، دیگر کارآمد نیست. به همین دلیل، نقش مدیریت در سازمان بایستی از چارچوب ذهنی فرماندهی و کنترل به محیط حمایتی و مبتنی بر حس مسئولیت تبدیل شود که در آن کلیه کارکنان فرصت داشته باشند که به نحو احسن همکاری کنند. مهمترین عامل توانا سازی کارکنان مدیر سازمان می باشد، زیرا مدیر هم بطور مستقیم و هم بطور غیرمستقیم تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد، وی با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، فراهم نمودن اطلاعات، دادن استقلال، و آزادی عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشارکتی، ایجاد فرهنگ کار گروهی و یا حذف شرایطی که موجب بی قدرتی کارکنان شده است، بستر لازم را برای توانمندسازی افراد فراهم می کند، تا کارکنان آنچه را که می خواهند با رغبت و انگیزه درونی انجام دهند. مدیران بایستی کنترل ها و محدودیت ها را کاهش دهند و به جای استفاده از راهبرد هل دادن از راهبرد جذب کردن استفاده کنند.

برای درک فرایند توان افزایی و رسیدن به مقصود، بهتر است با مراحل سه گانه این مسیر آشنا شده و آنها را درک کنیم. اگر این ادراک را با رهبری وضعی ۲ ترکیب کنیم به چارچوبی سودمند و فراگیر می رسیم که رهبران می توانند در آن چارچوب به تدوین برنامه عملی خود برای نیل به توانمندسازی بپردازند... درعین حال رهبران نمی توانند پیروانشان را توانا کنند، مگر اینکه با آنها هم مدل و همراز باشند و با ایجاد انگیزه به آنان روحیه و اعتماد به نفس کافی را بدهند. توصیه هایی که در خصوص توانمندسازی کارکنان به مدیران مطرح گردیده است عبارتند از:

- کارکنان را به خود وابسته نکنید و روش کار را برای آنان تشریح کنید.
- بین نظارت سازمانی و خلاقیت فردی تعادل ایجاد کنید.
- فرصت ملاقات را برای همه کارکنان فراهم کنید و خود به ملاقات آنان بروید.
- سعی کنید کارکنان را بخوبی بشناسید و به تواناییهای آنان پی ببرید.
- به کارکنان اعتماد کنید.