

## توانمندسازی کارکنان:

### ایجاد شرایط و بستر لازم و ارائه راه کار جهت برطرف نمودن موانع

سید علی اکبر احمدی

دانشیار دانشگاه پیام نور

E-mail: a\_ahmadi@pnu.ac.ir

علی قاسمی قاسموند

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

E-mail: [alighasemi1352@yahoo.com](mailto:alighasemi1352@yahoo.com)

#### چکیده

با توجه به حضور و دخالت عامل انسانی در تمام صحنه ها، بکارگیری شایسته نیروهای سازمان، نقش مهمی در بقاء و کارایی سازمان دارد. دنیای ما، دنیای سازمانهاست و گرداننده اصلی این گردونه، انسانها هستند. آنانند که به کالبد سازمان جان می بخشند و تحقق هدف را میسر می سازند. وظایف و مسئولیت های دولتها در قبال جامعه، غالباً به وسیله سازمانهای دولتی، صنعتی و بازرگانی موجود در جامعه انجام می پذیرد و منابع انسانی، عوامل مهمی برای تحقق اهداف این سازمانها به شمار می روند. روند جدیدی که باعث اهمیت مدیریت منابع انسانی در تئوری و عمل شده، نقش و رسالت این منبع استراتژیک در مقام مهمترین عامل تامین کیفیت جامع و بهره وری در سازمان های دولتی و بازرگانی و نهایتاً زیر بنای اصل توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است. توانمندسازی تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم هایی که بر فعالیت های آنان تأثیرگذار است، تعریف می شود. توانمندسازی به معنی فراهم کردن آزادی برای کارکنان است تا وظایف را بخوبی انجام دهند توانمندسازی یعنی اینکه شما برای اقدام آزادی عمل دارید. توانمندسازی فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسئولیت پذیری برای تصمیم گیری و خود کنترلی در انجام کارها برای کارکنان سازمان است. هدف تحقیق حاضر شناخت و تجزیه و تحلیل شرایط و بستر لازم و شناسایی موانع توانمندسازی کارکنان و ارائه راه کار جهت برطرف نمودن موانع می باشد. در

تحقیق حاضر با تعریف توانمندسازی کارکنان و بیان مفاهیم و مولفه های اساسی آن و تشریح مزایا و نتایج توانمندسازی، گامهای اساسی اجرای توانمندسازی، شرایط و بستر لازم و موانع توانمندسازی کارکنان مورد بررسی و در نهایت پیشنهاداتی در جهت برطرف نمودن موانع توانمندسازی کارکنان ارائه شده است.

واژگان کلیدی: توانمندسازی کارکنان، منابع انسانی، موانع توانمندسازی

## مقدمه

با توجه به حضور و دخالت عامل انسانی در تمام صحنه ها، بکارگیری شایسته نیروهای سازمان، نقش مهمی در بقاء و کارایی سازمان دارد. کارکنان به عنوان یک منبع یکی از با ارزش ترین سرمایه های یک سازمان هستند، کارکنان سازمان ها را بوجود می آورند، مسیر آنها را مشخص و هدایت می کنند و به آنها حیات دوباره می بخشند. اشخاص تصمیمات سازمانی را اتخاذ می کنند، مشکلات سازمان را حل کرده و به سئوالات آن پاسخ می دهند (مورهد و گریفین، ۱۳۹۲).

دنیای ما، دنیای سازمانهاست و گرداننده اصلی این گردونه، انسانها هستند. آنانند که به کالبد سازمان جان می بخشند و تحقق هدف را میسر می سازند (مورهد<sup>۱</sup> و گریفین<sup>۲</sup>، ۱۳۹۲). وظایف و مسئولیت های دولتها در قبال جامعه، غالباً به وسیله سازمانهای دولتی، صنعتی و بازرگانی موجود در جامعه انجام می پذیرد و منابع انسانی، عوامل مهمی برای تحقق اهداف این سازمانها به شمار می روند. در حقیقت، این نیروی انسانی است که سازمانهای یاد شده را به هدف هایشان می رساند (ابطحی، ۱۳۸۹).

روند جدیدی که باعث اهمیت مدیریت منابع انسانی در تئوری و عمل شده، نقش و رسالت این منبع استراتژیک در مقام مهمترین عامل تامین کیفیت جامع و بهره وری در سازمان های دولتی و بازرگانی و نهایتاً زیر بنای اصل توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است (میر سپاسی، ۱۳۹۳).

منظور از منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کار هستند. برای نیل به اهداف هر سازمانی چه کوچک و چه بزرگ باید کادری از نیروهای لایق و کارآمد در اختیار داشته باشد (سعادت، ۱۳۹۲).

آرمسترانگ و بارون (۲۰۰۲) بر این عقیده اند که امروزه کارکنان با مهارت ها و توانایی ها و تجارب جمعی شان و هم چنین توانشان در به کار گیری اینها به منظور تحقق منافع سازمان، به عنوان عاملی محوری در تحقق اهداف سازمان و منبعی مهم برای ایجاد مزیت رقابتی مورد توجه قرار دارد (آرمسترانگ، ۱۳۹۳).

هر سازمان برای نیل به اهداف خویش به منابع مالی (پول، اعتبار)، منابع فیزیکی (زمین، ساختمان، تجهیزات) و منابع انسانی (کارکنان) نیاز دارد (سعادت، ۱۳۹۲). نیروی انسانی مهمترین منبع هر سازمانی می باشد (مورهد و گریفین ۱۳۹۲).

<sup>1</sup> Moorhead  
<sup>2</sup> Griffin

پیترز و واترمن عقیده دارند منابع انسانی اعم از کارکنان و مدیران با ارزش ترین سرمایه های یک سازمان می باشند و رسالت سازمان باید دادن فرصت برای رشد و شکوفایی باشد (مورهد و گریفین، ۱۳۹۲).

یکی از جدیدترین روندها در انگیزش کارکنان، توانمند سازی است که بر اساس آن اختیار یا قدرت به زیر دستان تفویض می شود (مقیمی، ۱۳۹۳).

فرآیند توانمندسازی، بدین معناست که رفتارهای رهبری و اعمال و کردار منابع انسانی، اعضای سازمان را قادر می سازد تا آنجا که امکان دارد از استعدادها و توانایی های خود در جهت رشد فردی و موفقیت سازمانی استفاده کند. و آنها را به منصف ظهور برسانند. درگیر کردن و مشارکت دادن تعداد زیادی از افراد برای ساختن تصویری از آینده سازمان، تدوین استراتژی برای رسیدن به آنجا و تلاش در جهت تحقق آن، چیزی است که آن را توانمند سازی معنا می کنیم. برای عینیت بخشیدن به توانمندسازی باید نمود آن را در ساختار سازمان که شامل استراتژی، ساختار، فرآیند و فرهنگ می شود، مشاهده کرد (فرنچ<sup>۳</sup> و بل<sup>۴</sup>، ۱۳۹۲). هدف تحقیق حاضر شناخت و تجزیه و تحلیل شرایط و بستر لازم و شناسایی موانع توانمند سازی کارکنان و ارائه راه کار جهت برطرف نمودن موانع می باشد.

## بیان مسئله

در عصر حاضر که توسعه و پیشرفت خصوصاً توسعه و پیشرفت پایدار تنها را موفقیت و دستیابی به اهداف متعالی هر کشور، موسسه و هر سازمان می باشد، نقش توسعه منابع انسانی برجسته و متمایز می باشد و مطالعات بسیاری که در کشورهای توسعه یافته انجام پذیرفته حاکی از این حقیقت است که در این جوامع توسعه منابع انسانی و توانمند سازی کارکنان نقش مؤثر و تعیین کننده ای داشته است.

اساس رشد و توسعه، نیروی انسانی کاردان، لایق و با کفایت است. بکارگیری بهینه و صحیح آن، تقسیم آن در بخش های گوناگون و تأمین نیاز بخشهای مختلف، تنظیم بازار کار و سیاست گذاری صحیح برای استفاده مطلوب از استعدادها، مدیریت و هدایت نیروی انسانی در کلیه زمینه ها زیر بنای رشد و توسعه جامعه است (دری نجف آبادی، ۱۳۷۴).

توانمندسازی فرآیندی است که مدیر از طریق آن قدرت را بین زیردستان تقسیم می کند. از آنجا که قدرت در سازمان ها بیشتر در چارچوب اختیارات قانونی فرد متجلی می شود، بنابراین توانمندسازی به معنی تفویض اختیار است. توانمندسازی افراد به معنای تشویق آنان برای مشارکت بیشتر در تصمیم گیری هایی است که بر فعالیت آنان تأثیر دارد، یعنی این که فرصت هایی برای افراد فراهم شود تا آن ها نشان دهند که می توانند ایده های خوبی آفریده و آن ها را به عمل تبدیل کنند (خرم، ۱۳۹۳).

<sup>3</sup> French

<sup>4</sup> Bell

به نظر راپیلی توانمندسازی یک مفهوم، یک مجموعه از رفتارها و یک برنامه سازمانی است. به عنوان یک مفهوم عبارتست از اعطای اختیار تصمیم گیری به مرئوسان؛ به عنوان یک مجموعه از رفتارها، به معنی سهیم کردن گروههای خودگردان و افراد در تعیین سرنوشت حرفه ای خود، و به عنوان یک برنامه سازمانی، به کل نیروی کار فرصت بیشتری برای آزادی، بهبود و بکار گیری مهارتها، دانش و توان بالقوه آنان، در جهت خیر و صلاح خود و سازمانشان اعطا می کند (پاک نیت و فتحی زاده، ۱۳۸۷ به نقل از دسترنج ۱۳۸۳).

از دیدگاه، کانگر، کاننگو توانمندسازی فرآیندی است که باعث ارتقای احساسات خود کامیابی در میان کارکنان سازمان می شود. در این فرآیند شرایطی که توانمندی افراد را پرورش می دهد و اطلاعات ثمربخش را با استفاده از عملیات سازمانی و فنون غیر رسمی در اختیار آنها قرار می دهد، شناسایی می شود (ایوانسویچ و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۳۹۴).

ترلاکسن<sup>۵</sup>، توانمندسازی را فرآیند تغییر عملکرد کارکنان از وضعیت "آنچه که به آنها گفته شود انجام دهند"، به "آنچه که نیاز است انجام دهند" تعریف می کند (پاک نیت و فتحی زاده، ۱۳۸۷ به نقل از هداوند، ۱۳۸۵).

شوول<sup>۶</sup> و همکاران (۱۹۹۳) توانمندسازی را تفویض اختیار به کارمندان برای اتخاذ تصمیمات مناسب بدون آنکه در ابتدا به تایید مقامات فرا دست برسد می دانند. بلانچارد و همکاران (۱۹۹۶) توانمند سازی را سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل گروه و طراحی ساختار سازمانی مناسب می دانند. به نظر فوی<sup>۷</sup> (۱۹۹۷) توانمندسازی عبارتست از توزیع قدرت تصمیم گیری به افرادی که آن را در سازمان ندارند.

نیروی انسانی موتور حرکت هر جامعه و کلید فتح مشکلات و سرمایه رشد، توسعه و حرکت است. اگر نیروی انسانی موفق باشد، می تواند قله ها را فتح کند و با سرپنجه علم، فکر و تدبیر بر مشکلات فائق آید. ذخایر انسانی گرانبهارترین، عظیم ترین و کارسازترین ذخایر خداوند است، که نیاز به کشف، تربیت و پرورش و رشد و شکوفایی، آگاهی و حرکت، انسجام و همدلی و کار و تلاش و سختکوشی دارد (دری نجف آبادی، ۱۳۷۴).

برنامه های پیشرفت و توسعه، ناشی از توسعه نیروی انسانی است. لذا برنامه ریزی در زمینه آموزش، تربیت نیروی انسانی و مدیریت منابع انسانی، هدایت نیروها، رشد و تربیت استعدادها از اهم امور و وظایف هر جامعه و هر سازمانی است.

## اهمیت موضوع

اگر سازمانی خواهان بقاء و اثر بخشی خود است باید خود را با محیط تطبیق دهد (رابینز<sup>۸</sup>، ۱۹۸۷). از عوامل مهم بقاء و حیات سازمان ها، کیفیت و توانمندی نیروی انسانی است. به عبارت دیگر اهمیت منابع انسانی به مراتب از تکنولوژی های جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است. یعنی تفاوت اصلی سازمان ها را باید دانایی و نادانی دانست نه دارایی و ناداری. نقش نیروی

<sup>5</sup> Terlakson

<sup>6</sup> Schoel

<sup>7</sup> Foy

<sup>8</sup> Robbins

انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیرقابل انکار می باشد. منبع انسانی به عنوان مهمترین، گران ترین و با ارزشترین سرمایه یک سازمان محسوب می شود. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را بوجود می آورد. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه های مختلف، در انجام فعالیت ها با یکدیگر همکاری می کنند (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

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 بهره وری در سازمان ها رابطه ای مستقیم وجود دارد (خرم، ۱۳۹۳).

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمند سازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است. چرا که سازمان ها با داشتن کارکنان 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 خود اتکایی در افراد ایجاد می شود و حس مشارکت جویی در امور سازمانی افزایش یافته، در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت. (خرم، ۱۳۹۳)

روند تغییرات و دگرگونی های تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمان ها موجب نگرش جدید علم مدیریت به مقوله برنامه ریزی منابع انسانی شده است. غفلت از این امر می تواند برای سازمان ها پیامدهای جبران ناپذیری به همراه داشته باشد و حیات آن ها را در محیط پر تلاطم امروزی دچار مشکل می کند. از این رو در سال های اخیر، توانمندسازی از ویژگی های مهم مدیریت موفق و وسیله ای اثر بخش برای ارتقای کیفیت خدمات شناسایی شده است (خرم، ۱۳۹۳).

تواناسازی ظرفیتهای بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود، در اختیار می گذارد. هرگاه سازمانها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، این نیروی بالقوه را بایستی مهار کرد و مورد استفاده قرار داد (بلانچارد<sup>۹</sup> و همکاران، ۱۳۷۸).

نیروی انسانی اساسی ترین سرمایه کار و راه عزت و استقلال جامعه است باید استعداد ها را شناخت، کشف و تربیت کرد. باید افراد را ساخت، هدایت کرد، آموزش داد و تجربه آموخت، تا سرمایه های انسانی هدر نرود و خود سرمایه و کلید موفقیت باشد (دری نجف آبادی، ۱۳۷۴).

هدف تحقیق حاضر شناخت و تجزیه و تحلیل شرایط و بستر لازم و شناسایی موانع توانمند سازی کارکنان و ارائه راه کار جهت برطرف نمودن موانع می باشد. در تحقیق حاضر با تعریف توانمند سازی کارکنان، شرایط و بستر لازم و موانع توانمند سازی کارکنان مورد بررسی و در نهایت پیشنهادهای جهت برطرف نمودن موانع توانمند سازی کارکنان ارائه شده است.

<sup>۹</sup> Blanchard

## تعاریف و مباحث تئوریک مرتبط با موضوع

### تعریف توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم هایی که بر فعالیت های آنان تأثیرگذار است، تعریف می شود. از این طریق می توانیم فرصت هایی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می توانند ایده های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند (خرم، ۱۳۹۳).

به اعتقاد وتن و کمرون<sup>۱۰</sup> توانمندسازی به معنی فراهم کردن آزادی برای کارکنان است تا وظایف را بخوبی انجام دهند (عبدالهی و نوه ابراهیم). توانا سازی یعنی اینکه شما برای اقدام آزادی عمل دارید. همچنین بدین معنی است که شما در قبال نتایج مسئول هستید (بلانچارد و همکاران، ۱۳۹۳).

توانمندسازی فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسئولیت پذیری برای تصمیم گیری و خود کنترلی در انجام کارها برای کارکنان سازمان است (مولینز،<sup>۱۱</sup> ۱۹۹۹).

پوسیانت تواناسازی را شامل تقویت مهارت کارکنان و ایجاد اعتماد به نفس در آنها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثر بخشی فعالیت های سازمان می داند (باروت کوب و شریف آبادی، ۱۳۹۳).

لشلی<sup>۱۲</sup> ابتکارات مدیریتی برای توانمند سازی کارکنان را در قالب چهار مورد بیان می کند.

توانمندسازی از طریق مشارکت: تفویض تصمیم گیری به کارکنان. این در حالی است که در سازمان سنتی این موضوع در قلمرو اختیارات مدیر است.

توانمندسازی از طریق درگیر ساختن افراد. وقتی که مدیریت علاقه مند است تا تجربیات، ایده ها و پیشنهادات کارکنان استفاده نماید.

توانمند ساختن از طریق ایجاد تعهد. با ایجاد تعهد بیشتر در کارکنان نسبت به اهداف سازمان و بهبود رضایت شغلی آنها.

توانمندسازی از طریق مسطح سازی ساختاری. کاهش تعداد لایه ها و سطوح مدیریت در ساختار سازمانی (مولینز، ۱۹۹۹)

### مزایا توانمندسازی کارکنان

بارون<sup>۱۳</sup> و لاولر<sup>۱۴</sup> مزایای توانمندسازی کارکنان را در سازمان های خدماتی به شرح ذیل توصیف می کنند:

<sup>10</sup> Whetten and Cameron

<sup>11</sup> Mullins

<sup>12</sup> Lashlely

<sup>13</sup> Bowen

- ۱- کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان در حین ارائه خدمات پاسخ های سریع و به موقع می دهند.
  - ۲- افراد توانا به مشتریان ناراضی در حین عودت خدمات پاسخ های سریع و به موقع می دهند.
  - ۳- کارکنان توانا با مشتریان به گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می کنند.
  - ۴- کارکنان توانمند می توانند منبع بزرگی از اندیشه های خدماتی باشند (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).
- خرم علاوه بر ذکر موارد بالا معتقد است که توانمندسازی باعث می شود که کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و شغلشان داشته باشند (خرم، ۱۳۹۳).

### نتایج توانمندسازی کارکنان

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

- ۱- تامین رضایت مشتری
- ۲- همسویی با نیازهای بازار
- ۳- کاهش هزینه های عملیاتی و افزایش سود در بازار
- ۴- بهبود مستمر در سازمان و افزایش بهره وری
- ۵- خلق ابتکارات جدید و استفاده بیشتر از منابع فکری
- ۶- افزایش رضایت شغلی کارکنان
- ۷- افزایش احساس تعلق، مشارکت و مسئولیت در کارکنان
- ۸- تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار
- ۹- ارتباط بهتر کارکنان با مدیران و سرپرستان
- ۱۰- افزایش کارایی فرآیند تصمیم گیری (پاک نیت و فتحی زاده، ۱۳۸۷).

### شرایط و بستر لازم جهت توانمند سازی کارکنان

نظریه پردازان مدیریت و سازمان معتقدند برای اینکه کارکنان احساس توانمندی کنند، باید شرایط و بسترهای لازم در سازمان فراهم شود. سازمان، مدیریت و کارکنان باید آمادگی های لازم را داشته باشند، تغییر سازمان هر می به سازمان دایره ای، تغییر طرز تلقی کارکنان، ایجاد انگیزش از طریق دادن قدرت و منزلت، مدیریت مشارکتی، استقرار رهبری تسهیل کننده و تشکیل گروه های توانمند از عوامل توانمندسازی کارکنان می باشد.

#### ۱- داشتن اهداف و بینش روشن

اهداف روشن و چالش برانگیز یکی از عوامل زمینه ساز توانمندسازی کارکنان می باشد. در بحث ویژگی های سازمانی که توانمندسازی افراد را تسهیل می کنند، اولین عامل داشتن چشم انداز روشن و چالش برانگیز است. افراد خیلی توانمند احساس

می کنند که دیدگاه مدیریت ارشد و راهبردهای سازمان را درک کرده اند. به واسطه این درک آن ها احساس خواهند کرد که شایستگی لازم برای انجام وظایف محوله را به صورت مستقل دارند، تا این که منتظر دستورات و رهنمودهای مدیریت ارشد باشند.

#### ۲- ساختار سازمانی

صاحب نظران و پژوهشگران مدیریت، "ساختار سازمانی" را یکی از عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان می دانند. معمولاً "ساختارهای دیوان سالار" و سبک های مستبدانه مدیریت به پرورش وابستگی کارکنان، انکار عقاید آن ها، با مهارت انجام ندادن کارها، عدم معنی دار بودن اهداف سازمانی و ناتوانی در کارکنان را به دنبال دارد ولی در سازمان های توانمند ساختار سازمانی به گونه ای طراحی شده است که کارکنان می توانند برای نیل به نتایج مورد نظرشان و آن چه انجام دادن آن لازم است، کار کنند، نه این که صرفاً در قبال دریافت پاداش، وظایف را به انجام برسانند.

#### ۳- ارزیابی عملکرد

این اصل در هر کاری صادق است که "اگر نتوانید چیزی را ارزیابی کنید، امکان بهسازی آن وجود ندارد." هدف اصلی "ارزیابی عملکرد"، کمک به افراد در انجام کار بهتر است نه تنبیه یا اعطای پاداش. صاحب نظران، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی را از عوامل مرتبط با توانمندسازی می دانند. در یک سازمان توانمند که افراد در مسئولیت های سهیم هستند باید در ارزیابی عملکرد مشارکت داشته باشند. یکی از مهم ترین دگرگونی هایی که باید در نظام های مدیریت عملکرد حاصل شود، جابجایی کانون توجه نظام است. به جای فرمول "پرداخت در ازای وقت"، باید فلسفه "پرداخت در ازای عملکرد" حاکم شود.

#### ۴- نظام پاداش دهی

کنترل نهایی که مفیدترین پشتیبانی در فرآیند توانمندسازی به شمار می رود، پاداش است. برقرار کردن ارزش های اساسی و تعیین اهداف، همانند پاداش ها، شیوه های شناخته شده ای برای کسب نتایج مطلوب هستند. پاداش ها به طور کلی مورد نظر نیست، بلکه پاداشی مورد توجه است که از توسعه و گسترش توانمندسازی، مانند "نفوذ مبتنی بر صلاحیت"، حمایت می کند. برای توانمند کردن کارکنان در یک نظام پاداش دهی مناسب، باید سهم هر فرد مشخص باشد.

#### ۵- رشد حرفه ای کارکنان

آموزش کارکنان، توسعه و رشد حرفه ای آنان جزء اساسی برنامه توانمندسازی است. در سازمان های جدید که با عنوان سازمان های یادگیرنده شناخته شده اند، مدیران به توانمندسازی و اقدامات مدیریتی مبتنی بر آن علاقه زیادی از خود نشان داده اند، این علاقه به دلیل آن است که توانمندسازی در ترویج فرهنگ یادگیری نقش به سزایی دارد. در سازمان های جدید رهبر باید محیطی را فراهم نماید که به هر فرد اجازه دهد یاد بگیرد، رشد کند، توسعه یابد و در کارها سهیم شود. در این گونه سازمان ها کارکنان می خواهند یاد بگیرند و توانایی های خود را توسعه دهند. این امر، بدان معنی است که آن ها بایستی با مجموعه ای از چالش های مداوم و مستمر روبرو شوند.

#### ۶- دسترسی کارکنان به منابع



توانمندسازی با فراهم کردن انواع منابع سازمانی که به افراد در انجام وظیفه کمک می کند، ارتباط دارد. مدیرانی که کارکنان را توانمند می سازند همانند مدافعان عقب در تیم فوتبال هستند تا بازیکنان خط حمله، آنان بیشتر فراهم کننده منابع و برطرف کننده موانع هستند و کمتر خط دهنده و فرمانده اند. بنابراین یکی از مأموریت های اساسی مدیران توانمندساز، کمک به کارکنان در جهت نیل به اهداف خود است. مهم ترین منابعی که مدیران تواناساز می توانند فراهم آورند، منابعی هستند که به افراد کمک می کنند تا بر روی کار و زندگی خود کنترل داشته باشند، یعنی پرورش احساس خودکارآمدی و احساس استقلال فردی (خرم، ۱۳۹۳).

### گام های اساسی اجرای توانمندسازی

برای حصول اطمینان از اجرای موفقیت آمیز توانمندسازی، علاوه بر تشویق کارکنان لازم است گام های زیر انجام پذیرد.

۱- کارکنان را آموزش دهید تا بتوانند از فرصت ها استفاده کنند. اگر شما این کار را نکنید کارکنان نمی توانند کارشان را به خوبی انجام دهند و از آن بدتر اعتماد به نفس آنان کم می شود، در نتیجه آمادگی استفاده از فرصت های آتی را از دست می دهند.

۲- به کارکنان اعتماد کنید. باید به توانایی ها و قدرت تصمیم گیری کارکنان ایمان داشته باشید، یعنی اگر آن ها تصمیم اشتباهی گرفتند صبوری و خونسردی خودتان را حفظ کنید. به آن ها بگویید به چه علت تصمیم آنان اشتباه است و اطلاعات لازم برای تصمیم گیری های آینده را در اختیارشان بگذارید.

۳- انتظارات خود را به روشنی بیان کنید. وقتی کارکنان را توانمند می سازید اگر از دیدگاه و نتایج مورد انتظار شما یا سازمان به خوبی آگاه نباشد امکان موفقیت وجود ندارد در حالی که برای انجام کارهای روزمره و عادی بیان انتظارات ضرورت ندارد.

۴- روی نقاط قوت کارکنان تأکید کنید. وقتی کارکنان تصمیمات درست می گیرند یا فراتر از انتظارات شما حرکت می کنند با ارج گذاشتن به زحمات آنان موجب تقویت اعتماد به نفس در آنان می شوید.

۵- تبادل اطلاعات. هرچه کارکنان تصویر بزرگتری از طرح ها، برنامه ها و وظایف داشته باشند در انجام آن توانمندتر می گردند. بدون داشتن چشم انداز وسیع احتمال تصمیم گیری صحیح کاهش می یابد.

۶- کارکنان را تشویق کنید توان، قابلیت و ظرفیت های خود را باور داشته باشند. کارکنان را تشویق کنید که برای حل چالش ها و مشکلات موجود راه حل پیدا کنند و از این طریق قابلیت ها و توانایی های خود را به اثبات برسانند.

۷- دستاوردهای کارکنان را گرامی بدارید. اگر نمی توانید برای موفقیت های کارکنان پاداش مادی در نظر بگیرید لافل فرصت هایی در آینده برای کار آنان فراهم سازید تا بتوانند قابلیت ها و توانایی های خودشان را ثابت کنند یا بهتر است مشاغل آن ها را طراحی مجدد کنید تا بتوانید استعدادهای نهفته آن ها را شکوفا کرده و به کار گیرید (خرم، ۱۳۹۳).

## مفاهیم و مولفه های اساسی توانمندسازی کارکنان

با مطالعه و بررسی و دقت در مفاهیم و تعاریف و مولفه ها و فرآیند های تشریح شده در توانمندسازی کارکنان می توان عوامل زیر را به عنوان اساسی ترین و مهمترین مفاهیم و مولفه های مطرح شده در توانمندسازی کارکنان برشمرد.

۱- تفویض اختیار و آزادی عمل

۲- مسئولیت پذیری

۳- مشارکت

۴- خودکنترلی

۵- آموزش و توسعه دانش

۶- رشد فردی و بهبود عملکرد

## موانع توانمندسازی کارکنان

وتن و کمربن یک دلیل عمده برای عدم تمایل مدیران به توانمندساختن کارکنان را نگرش شخصی مدیران می دانند.

نگرش های مدیران را می توان در سه طبقه سازماندهی کرد:

۱- نگرش های مدیران در مورد زیردستان: مدیرانی که از توانمند ساختن کارکنان خودداری می کنند اغلب بر این باورند که زیردستان برای انجام کار مورد نظر به اندازه کافی تبحر ندارند و علاقه مند نیستند که مسئولیت بیشتری بر عهده بگیرند.

۲- فقدان امنیت شخصی: بعضی از مدیران می ترسند چنانچه کارکنان را توانمند سازند تحسین ها و پاداش های مرتبط با انجام دادن موفقیت کار را از دست بدهند. آنان به سهیم شدن دیگران در تخصص و مهارت خویش تمایل ندارند و با ترس از دست دادن قدرت یا مقام خویش، دوست ندارند اسرار کار خود را به دیگران بگویند.

۳- نیاز به کنترل دیگران: مدیرانی که کارکنان خود را توانمند نمی سازند، اغلب نیاز شدیدی به آن دارند که آنچه در جریان است را در دست گرفته و آن را هدایت و بر آن تسلط داشته باشند (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

خرم موانع توانمندسازی کارکنان را به شرح زیر بر می شمرد:

۱- عدم وجود یک تعریف مشخص از مفهوم توانمندسازی کارکنان.

۲- فقدان بینش و فرهنگ توانمند سازی در سازمان ها.

۳- وجود ساختارهای رسمی و دیوان سالاری افراطی در سازمان ها.

۴- ترس از دست دادن قدرت کنترل در مدیران.

۵- ترس مازاد بودن مدیران و کارکنان در سازمان.

۶- فقدان ارتباط باز و کامل در سازمان.

۷- عدم حمایت مدیران عالی از توانمند سازی منابع انسانی.

۸- فقدان نظام های سازمانی مناسب از جمله برنامه ریزی، پاداش دهی، ترفیع، آموزش، استخدام و انتصاب و امثال این ها در جهت پشتیبانی از توانمندسازی منابع انسانی در سازمان ها.

۹- عدم وجود مدیریت ارزیابی عملکرد در سازمان ها به منظور ارزیابی و اصلاح فرآیند توانمندسازی منابع انسانی .

۱۰- نگرش های مدیران در مورد زیردستان.

۱۱- فقدان امنیت شخصی (خرم، ۱۳۹۳).

#### ارائه راه کار در جهت برطرف نمودن موانع توانمند سازی کارکنان

در جهت برطرف نمودن موانع توانمند سازی کارکنان می توان اقدامات زیر را انجام داد.

الف - بیان مفاهیم و فوائد توانمندسازی کارکنان و اهمیت آن برای مدیران و سرپرستان زمینه لازم را برای فعالیت آنان در جهت توانمندسازی کارکنان ایجاد می کند. آشنایی با این مطالب و آگاه کردن مدیران و سرپرستان از مفاهیم و تعاریف توانمندسازی و فوائد آن، مدیران و سرپرستان را جهت انجام فعالیت های مربوط به توانمندسازی برانگیخته و در این زمینه تلاش خواهند کرد.

ب- هر طرح و برنامه و فعالیتی در سازمان در صورت حمایت مدیریت ارشد سازمان با موفقیت همراه خواهد بود لذا پیشنهاد می شود جهت اجرای موفقیت آمیز توانمندسازی کارکنان اهمیت موضوع و منافع حاصل از اجرای آن برای مدیریت ارشد سازمان تشریح و موافقت و حمایت لازم اخذ گردد. پشتیبانی و مشارکت و حمایت رهبری سازمان در اجرای طرح ها نشان دهنده میزان اهمیتی است که سازمان برای انجام طرح قائل است و حمایت و مشارکت مدیران ارشد تضمین کننده موفقیت اجرای طرح و برنامه ها در سازمان است.

ج- ایجاد ارزش از طریق تقویت فرهنگ سازمان: سازمان باید زمینه های فرهنگی توانمند سازی کارکنان را تقویت نماید و از آنجا که در تقویت فرهنگ سازمان نقش مدیریت ارشد بی بدیل می باشد و فرهنگ سازمان بیانگر باورها و ارزش های مشترک اعضای سازمان می باشد اگر مدیران و سرپرستانی که در جهت توانمندسازی کارکنان گام بردارند مورد تشویق و توجه

مدیریت ارشد قرار گیرند در واقع سازمان توانمندسازی را بعنوان یکی از ارزشهای مورد قبول پذیرفته است و باعث می گردد توانمندسازی تبدیل به یک باور مشترک و ارزش گردد و در مدیران و سرپرستان انگیزش لازم را در جهت توانمندسازی کارکنان ایجاد می نماید.

د- ارزیابی عملکرد کارکنان: از جمله موارد مهم که همواره دغدغه مدیران و کارکنان بوده و چالش های فراوانی برای سازمانها بوجود آورده است موضوع ارزیابی عملکرد کارکنان می باشد که به طبع آن ارزیابی عملکرد با حقوق و دستمزد و ارتقاء کارکنان ارتباط مستقیم دارد. سازمان ها می توانند فعالیت های انجام شده توسط مدیران و سرپرستان در زمینه توانمندسازی کارکنان را به عنوان یکی از محورهای ارزیابی عملکرد مدیران و سرپرستان به حساب آورده و به اطلاع مدیران و سرپرستان در کلیه سطوح برسانند و در فرمهای ارزیابی عملکرد مدیران و سرپرستان گنجانده و در جلسات ارزیابی عملکرد آنان مورد توجه قرار گیرد و به طور شفاف مدیران و سرپرستان را از وضعیت توانمند سازی کارکنان خود مطلع گردانند. در این صورت مدیران و سرپرستان این اطمینان را حاصل می کنند که سازمان برای توانمند سازی کارکنان ارزش و احترام زیادی قائل است و توانمند سازی کارکنان نه تنها موجب از دست رفتن فرصت پیش روی آنها نمی شود بلکه باعث دریافت پاداش و عایدی بیشتر و ارتقاء شغلی منبعت از ارزیابی بالاتر آنان نیز می گردد و مدیران و سرپرستان در رده های مختلف اطمینان حاصل می کنند که نظام ارزش گذاری بر افراد فعال در زمینه توانمند سازی کارکنان در سازمان وجود دارد و موجب پیشرفت و ارتقاء شغلی آنان می گردد.

ه- جهت اجرای موفق توانمندسازی کارکنان ، سازمان باید در خصوص ترغیب و تشویق و آموزش کارکنان برنامه ریزی دقیق انجام دهد و افراد علاقه مند و فعال در طرح های مربوط به توانمندسازی کارکنان مورد تشویق قرار گیرند. مدیریت سازمان در زمینه توانمندسازی کارکنان برنامه ریزی مدون داشته و فعالیت های انجام شده را ارزیابی و مورد توجه قرار دهد.

### روش تحقیق

بی تردید توسعه کمی و کیفی جوامع، همگی در گروه تصمیم سازی ها و تصمیم گیری هایی است که بر پایه تحقیقات علمی صورت می گیرد (خاکی، ۱۳۹۱). کشف حقیقت و ارائه دانش نو، اساس تحقیق را پایه گذاری می نماید. انسان کنجکاو است و انگیزه اکتشاف در فطرت اوست، لذا بدنبال نا شناخته ها در تکاپو است (خلیلی شورینی، ۱۳۸۹). هدف تحقیق حاضر شناخت و تجزیه و تحلیل شرایط و بستر لازم و شناسایی موانع توانمند سازی کارکنان و ارائه راه کار جهت برطرف نمودن موانع می باشد. در تحقیق حاضر با تعریف توانمند سازی کارکنان و بیان مفاهیم و مولفه های اساسی آن و تشریح مزایا و نتایج توانمند سازی، گامهای اساسی اجرای توانمند سازی، شرایط و بستر لازم و موانع توانمند سازی کارکنان مورد بررسی و در نهایت پیشنهاداتی در جهت برطرف نمودن موانع توانمند سازی کارکنان ارائه شده است.

## بحث و نتیجه گیری

با توجه به حضور و دخالت عامل انسانی در تمام صحنه ها، بکارگیری شایسته نیروهای سازمان، نقش مهمی در بقاء و کارایی سازمان دارد. وظایف و مسئولیت های دولتها در قبال جامعه، غالباً به وسیله سازمانهای دولتی، صنعتی و بازرگانی موجود در جامعه انجام می پذیرد و منابع انسانی، عوامل مهمی برای تحقق اهداف این سازمانها به شمار می روند. منظور از منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کار هستند. منابع انسانی اعم از کارکنان و مدیران با ارزش ترین سرمایه های یک سازمان می باشند و رسالت سازمان باید دادن فرصت برای رشد و شکوفایی باشد. یکی از جدیدترین روندها در انگیزش کارکنان، توانمند سازی است که بر اساس آن اختیار یا قدرت به زیر دستان تفویض می شود توانمندسازی فرآیندی است که مدیر از طریق آن قدرت را بین زیردستان تقسیم می کند. از آنجا که قدرت در سازمان ها بیشتر در چارچوب اختیارات قانونی فرد متجلی می شود، بنابراین توانمندسازی به معنی تفویض اختیار است. توانمندسازی افراد به معنای تشویق آنان برای مشارکت بیشتر در تصمیم گیری هایی است که بر فعالیت آنان تأثیر دارد، یعنی این که فرصت هایی برای افراد فراهم شود تا آن ها نشان دهند که می توانند ایده های خوبی آفریده و آن ها را به عمل تبدیل کنند. توانمندسازی عبارتست از توزیع قدرت تصمیم گیری به افرادی که آن را در سازمان ندارند. اگر سازمانی خواهان بقاء و اثر بخشی خود است باید خود را با محیط تطبیق دهد. از عوامل مهم بقاء و حیات سازمان ها، کیفیت و توانمندی نیروی انسانی است. به عبارت دیگر اهمیت منابع انسانی به مراتب از تکنولوژی های جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است. نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیرقابل انکار می باشد. مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمان های عبارتند از: کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان در حین ارائه خدمات پاسخ های سریع و به موقع می دهند، افراد توانا به مشتریان ناراضی در حین عودت خدمات پاسخ های سریع و به موقع می دهند، کارکنان توانا با مشتریان به گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می کنند و کارکنان توانمند می توانند منبع بزرگی از اندیشه ای خدماتی باشند. از جمله نتایج حاصله از اجرای توانمندسازی کارکنان برای سازمانها می توان به این 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 و افزایش کارایی فرآیند تصمیم گیری. برای اینکه کارکنان احساس توانمندی کنند، باید شرایط و بسترهای لازم در سازمان فراهم شود از جمله این شرایط به این موارد می توان اشاره نمود: داشتن اهداف و بینش روشن، ساختار سازمانی، ارزیابی عملکرد، نظام پاداش دهی، رشد حرفه ای کارکنان، دسترسی کارکنان به منابع. در زمینه توانمند سازی کارکنان موانعی وجود دارد که می توان این موارد را بر شمرد: عدم وجود یک تعریف مشخص از مفهوم توانمندسازی کارکنان، فقدان بینش و فرهنگ توانمند سازی در سازمان ها، ترس از دست دادن قدرت کنترل در مدیران. ترس مازاد بودن مدیران و کارکنان در سازمان، فقدان ارتباط باز و کامل در سازمان، عدم حمایت مدیران عالی از توانمند سازی منابع انسانی، فقدان نظام های سازمانی مناسب از جمله برنامه ریزی، پاداش دهی، ترفیع، آموزش، استخدام و انتصاب و امثال این ها در جهت پشتیبانی از توانمندسازی منابع انسانی در سازمان ها، عدم وجود مدیریت ارزیابی عملکرد در سازمان ها به منظور ارزیابی و اصلاح فرآیند توانمندسازی منابع انسانی، نگرش های مدیران در مورد زیردستان و فقدان امنیت شخصی.

در جهت برطرف نمودن موانع توانمند سازی کارکنان باید مفاهیم و فواید توانمندسازی و اهمیت آن برای مدیران و سرپرستان تشریح گردد. آشنایی با این مطالب و آگاه کردن مدیران و سرپرستان از مفاهیم و تعاریف توانمندسازی و فواید آن، مدیران و سرپرستان را جهت انجام فعالیت های مربوط به توانمندسازی برانگیخته و در این زمینه تلاش خواهند کرد. هر طرح

و برنامه و فعالیتی در سازمان در صورت حمایت مدیریت ارشد سازمان با موفقیت همراه خواهد بود لذا پیشنهاد می شود جهت اجرای موفقیت آمیز توانمندسازی کارکنان اهمیت موضوع و منافع حاصل از اجرای آن برای مدیریت ارشد سازمان تشریح و موافقت و حمایت لازم اخذ گردد. پشتیبانی و مشارکت و حمایت رهبری سازمان در اجرای طرح ها نشان دهنده میزان اهمیتی است که سازمان برای انجام طرح قائل است و حمایت و مشارکت مدیران ارشد تضمین کننده موفقیت اجرای طرح و برنامه ها در سازمان است. سازمان باید زمینه های فرهنگی توانمند سازی کارکنان را تقویت نماید و از آنجا که در تقویت فرهنگ سازمان نقش مدیریت ارشد بی بدیل می باشد و فرهنگ سازمان بیانگر باورها و ارزش های مشترک اعضای سازمان می باشد اگر مدیران و سرپرستانی که در جهت توانمندسازی کارکنان گام بردارند مورد تشویق و توجه مدیریت ارشد قرار گیرند در واقع سازمان توانمندسازی را بعنوان یکی از ارزشهای مورد قبول پذیرفته است و باعث می گردد توانمندسازی تبدیل به یک باور مشترک و ارزش گردد و در مدیران و سرپرستان انگیزش لازم را در جهت توانمندسازی کارکنان ایجاد می نماید. سازمان ها می توانند فعالیت های انجام شده توسط مدیران و سرپرستان در زمینه توانمندسازی کارکنان را به عنوان یکی از محورهای ارزیابی عملکرد مدیران و سرپرستان به حساب آورده و به اطلاع مدیران و سرپرستان در کلیه سطوح برسانند و در فرمهای ارزیابی عملکرد مدیران و سرپرستان گنجانده و در جلسات ارزیابی عملکرد آنان مورد توجه قرار گیرد و به طور شفاف مدیران و سرپرستان را از وضعیت توانمندسازی کارکنان خود مطلع گردانند. در این صورت مدیران و سرپرستان این اطمینان را حاصل می کنند که سازمان برای توانمندسازی کارکنان ارزش و احترام زیادی قائل است و توانمندسازی کارکنان نه تنها موجب از دست رفتن فرصت پیش روی آنها نمی شود بلکه باعث دریافت پاداش و عایدی بیشتر و ارتقاء شغلی منبعت از ارزیابی بالاتر آنان نیز می گردد و مدیران و سرپرستان در رده های مختلف اطمینان حاصل می کنند که نظام ارزش گذاری بر افراد فعال در زمینه توانمندسازی کارکنان در سازمان وجود دارد و موجب پیشرفت و ارتقاء شغلی آنان می گردد. جهت اجرای موفق توانمندسازی کارکنان، سازمان باید در خصوص ترغیب و تشویق و آموزش کارکنان برنامه ریزی دقیق انجام دهد و افراد علاقه مند و فعال در طرح های مربوط به توانمندسازی کارکنان مورد تشویق قرار گیرند. مدیریت سازمان در زمینه توانمندسازی کارکنان برنامه ریزی مدون داشته و فعالیت های انجام شده را ارزیابی و مورد توجه قرار دهد.

## منابع

- ۱-ابطحی، ح. ۱۳۸۹. مدیریت منابع انسانی. کرج: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۲-آرمسترانگ، ام. ۱۳۹۳. مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه اعرابی، م؛ مهدیه، ا. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۳-باروت کوب، م؛ مروتی شریف آبادی، ع. ۱۳۹۳. نقش توانمند سازی کارکنان در افزایش بهره وری (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه یزد). فصلنامه توسعه، سال نهم، شماره ۳۳، صص ۷۷-۹۸.
- ۴- بلانچارد، ک، کارلوس، ج؛ راندولف، ا. ۱۳۷۸. مدیریت تواناسازی کارکنان. ترجمه ایران نژاد پاریزی. تهران: انتشارات نشر مدیران.
- ۵-پاک نیت؛ فتحی زاده، ع. ۱۳۸۷. توانمندی سازی کارکنان: ضرورت و راهکارها، فصلنامه مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۱، صص ۳۳-۴۷.
- ۶-خاکی، غ. ۱۳۹۱. روش تحقیق در مدیریت (با رویکرد پیمایشی). تهران: انتشارات فوژان .
- ۷-خرم، ک. ۱۳۹۳. مدیریت توانمند سازی منابع انسانی. تهران: انتشارات آترا.

۸- خلیلی شورینی، س، ۱۳۸۹. روشهای تحقیق در علوم انسانی. تهران: انتشارات یادواره کتاب.

۹- دری نجف آبادی، ق. ۱۳۷۴. اسلام، انسان و بهره وری. تهران: انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری ضریح.

۱۰- عبداللهی؛ ب؛ نوه ابراهیم، ع. ۱۳۸۵. توانمند سازی کارکنان. تهران: انتشارات ویرایش.

۱۱- مقیمی، م. ۱۳۹۱. مباحث ویژه مدیریت دولتی تهران: انتشارات سمت.

۱۲- مورهد، ج؛ گریفین، آر. ۱۳۹۲. رفتار سازمانی. ترجمه الوانی، م؛ معمارزاده، غ. تهران: انتشارات مروارید.

۱۳- میرسپاسی، ن. ۱۳۹۳. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات میر.

۱۴- وندال، الف؛ سیسیل، ب. ۱۳۹۲. مدیریت تحول در سازمان. ترجمه الوانی، م؛ دانایی فر، ح. تهران: انتشارات صفار.

15-Robbins, s.( 1983). Organization Theory. San Diego. Prentice Hall International, Inc.

16- Mullins, L. (1999). Management and Organizational Behaviour, London: Prentice Hall.

17-Schoell, W; Dessler, G; Reineke, J. 1993. Introduction to business. USA: Allynand Bacon.

18-Foy, N. 1997. Empowering People at work. Combrigde: Gower.