

# راهبردهای آموزش و توان افزایش

« دوره بعد از انتصاب ویژه مدیران میانی »

تهیه و تنظیم :

دانشگاه علوم پزشکی همدان با همکاری معاونت توسعه مدیریت و منابع

وزارت بهداشت ، درمان و آموزش پزشکی

بهار ۹۴

## شناسنامه دوره :

### عنوان دوره :

راهبردهای آموزش و توان افزایش

### سطح مدیریت :

میانی

### هدف آموزشی :

ارتقاء سطح دانش فراگیران در زمینه شناسایی راهبردهای آموزش و توانمندسازی کارکنان

### سرفصل های آموزشی :

- ✚ تعاریف، مفاهیم و الزامات برنامه های توانمندسازی
- ✚ فرایند توانمندسازی و عوامل موثر بر آن
- ✚ استراتژی مربوط به توانمندسازی کارکنان
- ✚ موانع موجود در سازمان ها جهت اجرای توانمندسازی
- ✚ توانمندسازی و ارزش های اخلاقی

## فهرست

صفحه	عنوان
۶	مقدمه
	<b>فصل اول</b>
۶	تعاریف مفاهیم و الزامات برنامه های توانمندسازی
	<b>فصل دوم</b>
۹	فرایند توانمندسازی و عوامل موثر بر آن
	<b>فصل سوم</b>
۱۶	استراتژی مربوط به توانمندسازی کارکنان
	<b>فصل چهارم</b>
۲۰	موانع موجود در سازمان ها جهت اجرای توانمندسازی کارکنان
	<b>فصل پنجم</b>
۲۱	توانمندسازی و ارزش های اخلاقی
۲۸	منابع

## ❖ اهداف درس

### 🚩 هدف کلی:

منظم و سیستماتیک کردن نحوه انجام فعالیت های مدیریتی، عملیاتی و کسب و کار سازمان و ارتقاء سطح کیفیت خدمات سازمان

### 🚩 اهداف جزئی:

- پس از طی دوره انتظار می رود فراگیران قادر باشند:
- با مفاهیم توانمندسازی و آموزش آشنا گردند.
- با استراتژی های توانمند سازی آشنا گردند.
- موانع موجود در سازمان ها جهت اجرای توانمندسازی را شناسایی نمایند.

## ❖ سرفصل ها

🚩 تعاریف، مفاهیم و الزامات برنامه های توانمندسازی

🚩 فرایند توانمندسازی و عوامل موثر بر آن

🚩 استراتژی مربوط به توانمندسازی کارکنان

🚩 موانع موجود در سازمان ها جهت اجرای توانمندسازی

🚩 توانمندسازی و ارزش های اخلاقی

## ❖ مقدمه

تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمند سازی به سال ۱۷۸۸ برمی 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 توانمند سازی به معنی اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت 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 می کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی است. در سال ۱۹۹۰ گاندز توانمندسازی را با واگذاری اتخاذ تصمیم به کارکنان مفهوم سازی کرد، اما زایمرن (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" مورد توجه قرار دهیم و هرگاه آن را با توجه به افراد گوناگون تعریف کنیم بسیار مشکل است.

ادبیات توانمندسازی تاکنون دگرگونی های زیادی به خود دیده است تا اینکه بالاخره لی (۲۰۰۱) توانمند سازی را زمینه ای برای افزایش دیالوگ ها، 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.

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک های موثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. توانمندسازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می شود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است. در این مقاله با یک رویکرد کاربردی به مفهوم توانمندسازی کارکنان به توضیح و تبیین ابعاد این مفهوم پرداخته شده است. تعاریف، ویژگی های سازمانی کارکنان توانمند، عوامل موثر بر

توانمندسازی دستاوردها و موانع موجود در سازمان ها مقولاتی است که در این نوشتار به آن پرداخته شده است.

## فصل اول :

### تعاریف، مفاهیم و الزامات برنامه های توانمندسازی

توانمندسازی عبارت است از توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان

توانمندسازی عبارت است از ارتقای توانایی کارکنان در استفاده بیشتر از قوه تشخیص و تحلیل، داشتن بصیرت در انجام کارهایشان و مشارکت کامل در تصمیم‌هایی که بر زندگی آنها اثر می‌گذارد. توانمندسازی عبارت است از آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز

توانمندسازی در مفهوم سازمانی عبارت است از تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی.

از نظر فوکس ( ۱۹۹۸ ) "توانمندسازی" کارکنان یک فرایند است و از طریق آن یک فرهنگ توانمند سازی توسعه می یابد که در آن آرمان ها ، اهداف ، مرزهای تصمیم گیری و نتایج تأثیرات و تلاش های آنان در کل سازمان به اشتراک گذاشته می شود . در چنین فرهنگی منابع و رقابت برای کسب منابع مورد نیاز جهت اثربخشی فعالیت هایشان فراهم و حمایت می شود.

### بلانچارد فرایند توانمندسازی را در سه مرحله خلاصه کرده است:

تسهیم اطلاعات : که به کارکنان اجازه می دهد موقعیت های سازمان خود را بشناسند و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند . تسهیم اطلاعات با اعتمادسازی در سازمان ، شکستن تفکر سلسله مراتبی سنتی آغاز می شود و در نتیجه موجب افزایش احساس مسئولیت پذیری کارکنان می شود .

✚ خود مختاری و استقلال کاری در سرتاسر حد و مرزهای سازمان : حد و مرزهای سازمان از طریق مقصد ( چرا کار می کنید ) ، ارزشها ( چه چیز راهنمای عمل شماست ) ، تصورات ( تصور شما از آینده چیست ) ، اهداف ( چه چیز، چه وقت ، کجا ، چگونه و چرا انجام می دهید ) ، نقش ها ( شما که هستید ) و سیستم و ساختار سازمانی ( کاری که شما انجام می دهید چگونه مورد حمایت قرار می گیرد ) مشخص می شود .

✚ جایگزین کردن تیم های خود گردان به جای سلسله مراتب ها : هرگاه گروهی از کارکنان با مسئولیت های ویژه برای فرایند کار و تولید انتخاب می شوند، از شروع تا پایان کار، برنامه ریزی و اجرا می کنند، همه چیز را مدیریت می کنند و مسئولیت را به صورت مساوی و عادلانه تقسیم می کنند . مزیت تیم های خودگردان در فراهم کردن رضایت شغلی، تغییر نگرش ، تعهد کاری ، برقراری ارتباط بهتر میان کارکنان و مدیران، اثربخشی بیشتر فرآیندهای تصمیم گیری ، بهبود و پیشرفت عملیات، کاهش هزینه ها و بهره وری سازمان خلاصه می شود .

### اهمیت و ضرورت توانمندسازی کارکنان در سازمان ها

سازمان های امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و ... زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال های زیادی تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه بالا 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. از دغدغه های مهم بنگاه های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلقند، باشند. یک سازمان موفق مجموعه ای است مرکب از انسان هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه ای که انجام می دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانایی های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می رود. در بهره وری فردی، سازمان از

مجموعه استعدادها و تواناییهای بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد. بنابراین لازمه دستیابی به هدفهای سازمان، مدیریت موثر این منابع باارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندیهای کارکنان که در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحبانظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است. همان گونه که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های سازمانی بر می‌خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار داده‌اند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیرکردن آنها در کار احساس می‌شود. توانمندسازی تکنیکی نوین و موثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. این تکنیک ظرفیتهای بالقوه‌ای که برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد می‌کند. در بحث توانمندسازی مسائلی از این قبیل مورد بررسی قرار می‌گیرد که جو مدیریتی و فضای سازمان برای کارکنان چگونه است؟ مدیریت سازمان آیا امکان بروز عقاید و افکار را به کارکنان خود می‌دهد؟ آیا اساس انتخاب و بکارگیری افراد در مشاغل، شایستگی‌ها و صلاحیت‌هاست یا اینکه صرفاً بر اساس داشتن رابطه و اطلاعات محض است؟ آیا سیستم تشویق و تنبیه عادلانه در سازمان وجود دارد؟ میزان مشارکت در سازمان چقدر است؟ مدیران تا چه اندازه محیط را برای انجام کار جذاب نموده‌اند؟

امروزه مزیتی که سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند نه در بکارگیری فناوری جدید، بلکه در بالا بودن اعتماد به نفس و میزان تعهد کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است. برای گذر از مرحله‌های گوناگون، سازمان‌ها باید خود را با موقعیتهای مختلف سازگار کنند و روشهای جدیدی را فرا گیرند. در این صورت باید به شناسایی مواردی که می‌تواند در سازندگی محیط کار توانمند و موثر باشد، برسند. در سازمان‌های نو، کارکنان نه تنها برای انجام وظیفه‌ای که به عهده دارند، بلکه برای بهبود کارکرد کل سازمان احساس مسئولیت می‌کنند. آنها برای افزایش مستمر عملکرد بهره‌وری به گونه‌ای فعال با یکدیگر به کار می‌پردازند.



## اصول کلیدی توانمندسازی افراد و جوامع

- فرصت های اقتصادی
- توسعه اجتماعی پایدار
- مشارکت های مبتنی بر جامعه
- دورنمای استراتژیک برای تغییر

## فصل دوم :

### فرآیند توانمندسازی و عوامل موثر بر آن

#### فرآیند توانمندسازی

- تعریف و ابلاغ مفهوم توانمند سازی به اعضای سازمان
- هدفگذاری و تدوین راهبردها : که برای کارکنان در هر سطح سازمانی به انجام تلاش های آنان به منظور توسعه و تقویت توانمند سازی به یک چارچوب سازمانی تبدیل می شود.
- آموزش کارکنان برای ایفای نقش های جدید و انجام دادن وظایفشان به شیوه هایی که با اهداف سازمان برای گسترش و تقویت توانمند سازی سازگارند.
- تطبیق ساختار سازمان به گونه ای که مدیریت و هدایت امور توسط کارکنان ، تسهیل و همچنین ایجاد استقلال بیشتر و آزادی عمل کند.
- تطبیق نظام های سازمان برای حمایت از توانمند سازی کارکنان

ارزیابی و اصلاح فرآیند توانمند سازی از طریق سنجش بهبود و شناخت اعضای سازمان

این ۶ عنصر در الگوی مدیریت توانمند سازی به هم متصل و برای تاکید بر روابط آنها در یک مستطیل قرار داده می شوند .

در اطراف این مستطیل بزرگ ، مجموعه هایی از دایره هایی قرار دارند که منابع اطلاعات اساسی را معین می کنند و به عنوان ورودی های درون فرآیند محسوب می شوند .

توجه به مطالب ذکر شده می توانیم در یک جمع بندی کلی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان را به شرح زیر بیان کنیم:

### عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان

مشخص بودن اهداف، مسئولیت ها و اختیارات در سازمان: کارکنان باید از مسئولیت ها و

شرح وظایف خود، هدف و مأموریت سازمان و مراحل و فرآیندهای کاری آن آگاهی داشته باشند.

غنی سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان: سازمان باید به منظور بروز بودن اطلاعات فنی و

تخصصی کارکنان و افزایش محتوای شغلی آنها اقدام کند. همچنین به منظور برآورده کردن اصل

جانشین پروری در سازمان باید از فنون چرخش کاری استفاده کند.

روحیات و تعلق سازمانی: به منظور برآورده کردن این عامل باید برای کارکنان در سازمان

احترام گذارد و در جهت رفع مشکلات شخصی یاری و کمک کرد. برای ابداع، نوآوری و خلاقیت در

کارکنان باید زمینه های مناسب فراهم شود و مدیریت ارشد سازمان اطمینان حاصل کند که کارکنان

تمایل به انجام اموری که به آنها واگذار شده است را دارند.

اعتماد، صمیمیت و صداقت: سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد.

تشخیص و قدردانی: تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها می تواند عامل مطرح شده را در سازمان پوشش دهد.

مشارکت و کارگروهی: بکارگیری نظرات و ایده های کارکنان در تصمیم گیری ها و همکاری آن ها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می توانند به عنوان عوامل مشارکت و کارگروهی در افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمان ها تاثیرگذار باشند.

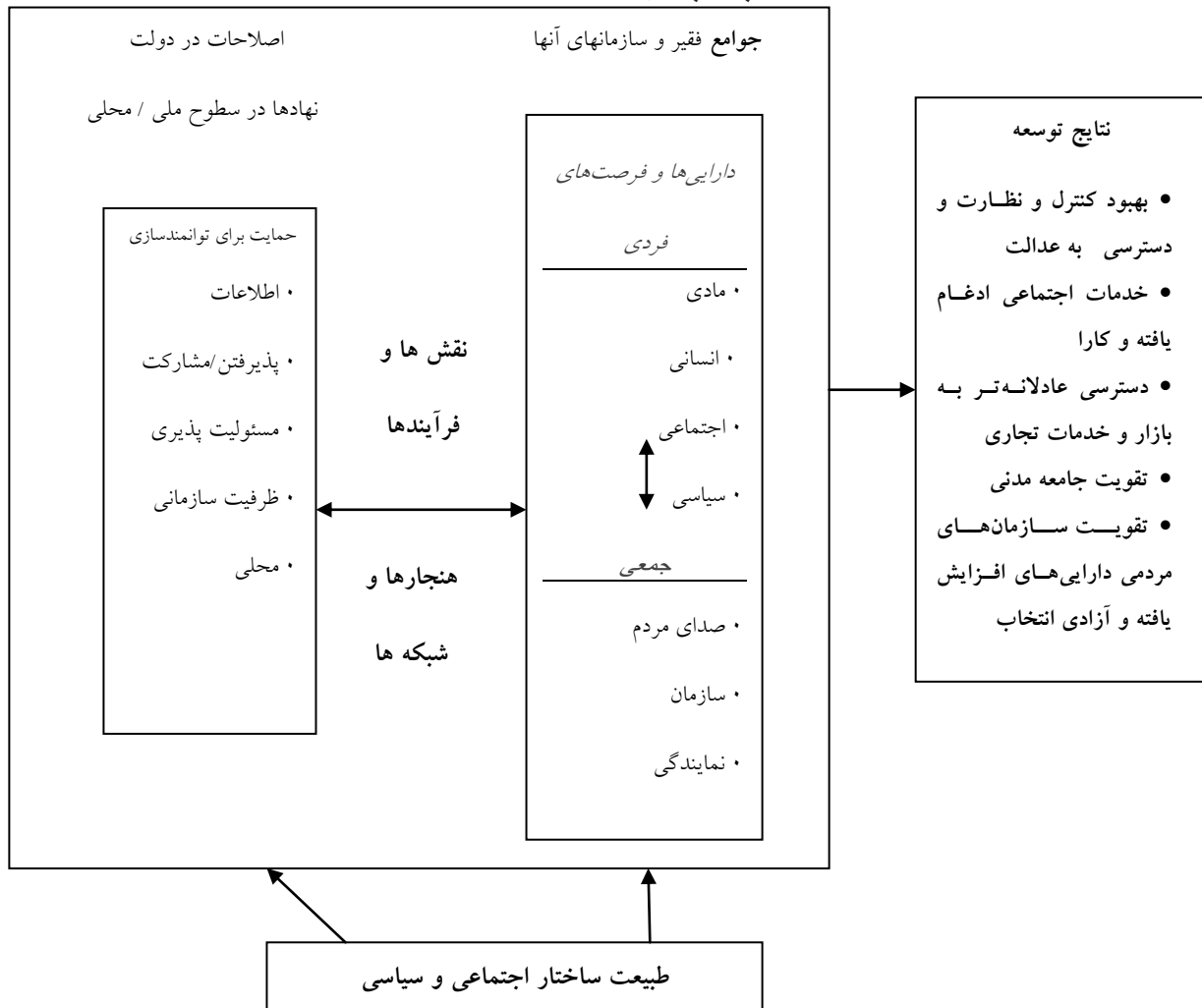
ارتباطات: شامل برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان، شفافیت و روشن بودن ارتباطات کاری کارکنان با مدیران و سرپرستان و اطلاع کارکنان از امور جاری سازمان در ارتباط با حوزه کاری خود است.

محیط کاری: از جمله عوامل موثر که کمابیش در سازمان ها روی آن تاکید می شود محیط کاری است. اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیت های مناسب جهت ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنش های موجود در محیط کار می تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد.

بهینه سازی فرآیندها و روش های کاری: شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات در سازمان، مستندسازی روش های کاری و بازنگری دوره ای و اصلاح روش های کاری و ساده سازی امور از عوامل موثر در برآورده شدن بهینه سازی فرآیندها و روش های کاری است.

اطلاعات، دانش و مهارت شغلی: جهت تامین این عامل، وجود امکانات جهت توسعه مهارت های شغلی در سازمان، وجود زمینه های آموزش موثر و کارا در سازمان و داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست ها می تواند مفید باشد.

### چارچوب توانمندسازی



تصویر شماره ۱- این چارچوب، توانمندسازی را به طور خلاصه بیان می کند همچنین رابطه بین نهادها، توانمندسازی و بهبود نتایج

توسعه مخصوصاً برای مردم فقیر را توصیف می کند.

## روش های توانمندسازی کارکنان

**الف) توانمندسازی و آموزش:**

بی شک آموزش موثر و نافذ یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است. برنامه های آموزشی در صورتی مفید خواهند بود که با مشارکت کارکنان و با اتکا به روش های علمی، اجرا و حمایت شوند. هدف واقعی برنامه های آموزشی ارتباط بین کارکنان و مدیریت و همچنین مشارکت در برنامه های سازمانی برای بالا بردن انگیزه های کاری است.

**ب) توانمندسازی و مشارکت :**

مشارکت کارکنان در سازمان شامل توانمندسازی و کار تیمی است. برخی نیز مشارکت کارکنان را هسته اصلی دموکراسی می دانند.

**ج) توانمندسازی و اتحادیه ها :**

در بسیاری از سازمان ها و صنایع، اتحادیه های مصلحت اندیشانه ای ایجاد شده که قصد و هدف واقعی آن ها دور نگه داشتن کارکنان برای گرایش به اتحادیه های واقعی است. به خاطر ترس از این موضوع که با به وجود آمدن اتحادیه ها کنترل بر کارکنان کمتر خواهد شد. در طول تاریخ اتحادیه ها تنها موسساتی بودند که توانسته اند حس توانمندی را به کارکنان القاء کنند. زیرا بین آن ها و کارفرمایان قدرت نامنظمی وجود دارد و به کارکنان قدرتی می بخشد تا ضمن استقلال نسبی در کار در مقابل صدای مهیب کارفرمایان از خود مقاومت نشان دهند.

**د) توانمندسازی ؛ گروه ها و کیفیت:**

گروه ها اشکال بسیار قدرتمندی از کنترل های اجتماعی هستند. تأثیر گروه بر افراد بیشتر از تأثیر فرهنگ سازمانی از آن هاست (غلامی، بدون سال، ۱۴).

## فنون خلق توانمندسازی

اجرای نظام پیشنهادها در سازمان

تشکیل دواير كیفیتی

تشکیل گروه های کاری: از جمله وظایف مدیران تشکیل گروه های کاری توانمند است. برای این منظور ایجاد و رشد عوامل چندی در محیط کار از الزامات به شمار می رود که مدیران و کارکنان با هم در ایجاد و گسترش آنها سهیم اند. از جمله این موارد عبارتند از: احترام، اطلاعات، کنترل، تصمیم گیری، مسئولیت و مهارت.

ایجاد و بکارگیری سیستم مناسب ارزیابی عملکرد و معرفی کارمند نمونه در دوره های زمانی مشخص

ایجاد امکانات انگیزشی

غنی سازی شغلی: به منظور غنی سازی شغلی باید اطلاعات کافی در مورد شغل وجود داشته باشد که از طریق تجزیه و تحلیل شغل می توان به آن دست یافت. تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از روشهایی برای تعیین و شناسایی وظایف، مسئولیتها، شرایط کاری و ارتباط بین مشاغل و خصوصیات انسانی کارکنان. در واقع تجزیه و تحلیل شغل، خلاصه ای از وظایف، مسئولیت ها، رابطه آن با مشاغل دیگر، دانش و مهارت های مورد نیاز برای تصدی شغل و شرایط کاری است. تجزیه و تحلیل شغل از اساسی ترین و بهترین کارهایی است که کلیه موسسات برای استفاده، پرورش و حفظ منابع انسانی و غنی سازی شغل آنها انجام می دهند.

روابط بر مبنای احترام و اعتماد متقابل، لازمه ایجاد وحدت جمعی در تصمیم گیری، اجرا و مسئولیت پذیری است و اگر مدیریت بتواند ساختارهای تکمیلی و آئین نامه های موجود را در راستای توانمندسازی کارکنان و کار گروهی تغییر دهد می تواند اعلام کند که گامی در جهت توانمندسازی

خود، کارکنان و سازمان برداشته است که نتیجه آن خلق یک محیط کاری توانمند در هر یک از ابعاد سازمانی است. در غیراین صورت تمام تلاش ها محکوم به شکست خواهد بود.

### چگونگی اجرای برنامه های توانمندسازی در سازمان

همان طور که بیان شد، توانمندسازی کردن کارکنان باعث می شود کارکنان روزانه تصمیم هایی اتخاذ کنند که روی مسیر سازمان تاثیر می گذارد. در ضمن توجه به این نکته ضروری است که توانمندسازی کارکنان، زمانی اثربخش است که قابلیت های تصمیم گیری در افراد پرورش پیدا کند و اگر فقط اتخاذ تصمیم های بی اهمیت به کارکنان واگذار شود، مدل توانمندسازی به درستی کار نخواهد کرد. در هر صورت به منظور عملیاتی شدن برنامه توانمندسازی بهتر است نکات زیر مورد توجه قرار گیرد:

۱. مدیران باید مشخص کنند که چه تصمیماتی را کارکنان می توانند اتخاذ کنند. بر این اساس باید کلیه جنبه های تصمیم گیری که در سازمان مدنظر قرار دارد شناسایی شوند. تصمیم گیری ها می تواند در حیطه هزینه ها، تدارکات، مدیریت منابع انسانی و حتی روابط عمومی اتخاذ شود. بعد از آن کلیه قابلیت های مرتبط با اتخاذ تصمیم مشخص می شوند.

۲. همواره از کارکنان بازخورد دریافت کنید که آیا از اکتساب قابلیت های بالاتر برای تصمیم گیری لذت می برند یا خیر! این کار به آسانی این است که بخواهید جعبه ای از پیشنهادها را بررسی کنید. نکته اصلی این است که مدیران باید براساس اطلاعات، اقدام کنند.

۳. برنامه های قابل اجرا را به منظور محول کردن قابلیت های تصمیم گیری به کارکنان، توسعه دهید. در مرحله اول مدیریت باید زمینه هایی را که کارمندان می توانند در آنها به صورت آزادانه بیندیشند، مشخص کند. بسیار اهمیت دارد که مشخص شود چه تصمیم هایی به عنوان بخشی از توانمندسازی در نظر گرفته می شوند، چه کسی می تواند این تصمیم ها را اتخاذ کند و خروجی این تصمیم ها باید چگونه باشد که مورد قبول واقع شود. از سوی دیگر آموزش های لازم در رابطه با اینکه تصمیم خوب به چه چیزی شبیه است، به کارکنان داده شود، ابزارهایی برای ارزیابی کیفیت تصمیم ها در نظر گرفته شود و مشخص شود که تصمیم اتخاذ شده چه سودی برای سازمان دارد.

## دلایل توانمندسازی کارکنان

در اینجا دو نوع دلایل درون سازمانی و برون سازمانی معرفی شده است: دلایل درون سازمانی: عواملی که باعث افزایش انگیزه و بهبود بهره وری کارکنان می گردد. از جمله نیاز کارکنان به برخورد صادقانه، کار با معنی، صراحت بیشتر و آگاهی از قواعد بازی. دلایل برون سازمانی: عواملی که موجبات بهبود کیفیت خدمات به مشتریان و مراجعان را فراهم می سازد. مواردی چون ضرورت انعطاف پذیری سازمان، رقابت شدید، تغییرات سریع و باورنکردنی، پیشرفت فناوری، تقاضا برای کیفیت و خدمات بالاتر، محدودیت منابع و لزوم پاسخگویی سریع و انتظارات مشتریان و را شامل می گردد. (حسن پور و همکاران ۱۳۹۰)

## فصل سوم

### استراتژی مربوط به توانمندسازی کارکنان

#### ابعاد توانمندسازی

ابعاد روانشناختی توانمندسازی کارکنان سازمان را در چهار بعد می توان بررسی کرد:

✚ احساس شایستگی (خوداثربخشی): کارکنان توانمند احساس خوداثربخشی می کنند، یا اینکه احساس می کنند توانایی لازم، برای انجام موفقیت آمیز کار را دارند. افراد توانمند شده، هم احساس شایستگی و هم احساس اطمینان می کنند و کار را با کفایت و شایستگی انجام می دهند و هم احساس برتری شخصی.

✚ احساس داشتن حق انتخاب (خودسازمانی): کارکنان توانمند، احساس می کنند که در انجام دادن وظایف استقلال دارند، و در مورد فعالیت های شغلی خود تصمیم می گیرند و اختیارات لازم را برای تعیین چگونگی زمان و سرعت انجام دادن وظایف در سازمان، دارند. خودسازمان بودن به معنای تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخصی به فعالیت های مربوط به خود است. کارکنان توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می کنند، زیرا خودشان می توانند تشخیص دهند که کارها را چگونه انجام دهند. احساس دارا بودن حق انتخاب یا از خود بیگانگی کمتر در محیط کار، با رضایت کاری بالاتر، سطح بالاتر عملکرد، کارآفرینی و خلاقیت بیشتر، سطوح بالاتر مشارکت شغلی و کاهش فشار کاری همراه است.



✚ احساس موثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه): کارکنان توانمند احساس می کنند نقش مهمی در رسیدن به اهداف سازمان را دارند، بر نتایج شغلی کنترل دارند، موانع و محدودیت ها را تحت کنترل خود درمی آورند. احساس می کنند، فرد می تواند در استراتژی ها و راهبردهای مدیریتی، پیامدها و نتایج شغلی نفوذ کند. کارکنان توانمند باور ندارند که موانع محیط بیرون، فعالیت های آنان را کنترل می کند، چون اعتقاد دارند که می توان موانع را کنترل کرد، در واقع احساس کنترل فعال دارند.

✚ احساس معناداری (ارزشمند بودن): اشاره به ارزش یک هدف کاری بر اساس استانداردهای کارکنان دارد. اگر فرد وظیفه ای را که انجام می دهد با ارزش تلقی کند، آن دارای ویژگی معناداری است. افراد توانمند، احساس معنادار بودن می کنند. این کارکنان برای فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل اند، آرمان ها و استانداردهایشان با آنچه در حال انجام شدن هستند، یکسان دیده می شوند. فعالیت در نظام ارزشی شان مهم تلقی می شود و فعالیت هایی که معنی داری را القا می کنند، نوعی احساس هدفمندی و هیجان برای کارکنان سازمان ایجاد می کند.

✚ مسئولیت پذیری : پاسخگو بودن در برابر نتایج کارهای خود می باشد و اعضا قادرند که عملکرد خود را در سازمان ادامه دهند. توانمندسازی کارکنان سازمان، می تواند از طریق مسئولیت در برابر نتایج کارها تحت تاثیر قرار گیرد و مسئولیت برابری در عملکرد و موفقیت های سازمانی داشته باشند. کارمند مسئولیت پذیر خود را در برابر کنترل و نظارت مدیریت سازمان به فرآیند کار پاسخگو می داند. کارکنان با توجه به اختیار واگذار شده در شرایط کاریشان می توانند به طور قانونی پاسخگو باشند. در محیط کاری که اختیار و قدرت تصمیم گیری به فرد داده می شود و به دست آوردن نتایج کار به وی محول می شود، وی می تواند فردی مسئولیت پذیر گردد و در مقابل نتایج انجام کار پاسخگو باشد.

✚ تسهیم اطلاعات: به معنای داشتن دانش و مهارت لازم در حوزه فعالیت کاری کارکنان می باشد. داده ها و اطلاعات مورد نیاز به آسانی در اختیار کارکنان قرار گیرد؛ زیرا انسان ها بدون اطلاعات نمی توانند مسئولانه عمل کنند.

اطلاعات ممکن است شامل دانش و مهارت های مناسب شغلی باشد که برای عملکرد کارکنان در سازمان ضروری و ارزشمند می باشد. کارکنان این سازمان نیاز دارند که هر دو مورد مهارت ها و

ابزارهای لازم را در اختیار داشته باشند و اگر آنها را نداشته باشند در رسیدن به اهداف خود بی نتیجه خواهند ماند .

✚ مهارت: به معنای داشتن دانش شغلی برای انجام کار که در محیط های مناسب این سازمان آموزش داده می شود و یکی از عوامل کلیدی توانمندسازی کارکنان محسوب می شود مهارت ها شکل ساختار یافته دانش های تجربی هستند که اکتسابی و قابل یادگیری می باشند. مهارت ها بر اساس تکرار، تجربه و تمرین و به عبارتی به کاربردن دانسته ها به دست آمده و از درون می جوشند.

آماییل معتقد است داشتن مهارت فنی (به عنوان بعدی از توانمندی کارکنان) برای خلاقیت لازم و مهم می باشد. به این معنی که فرد قابلیت به کارگیری دانش حاصل از آموزش و تجربه را در انجام وظایف مربوطه داشته باشد؛ این مهارت ها از طریق بکارگیری دانش، به تولید ایده ها کمک می کنند

### استراتژی های توانمندسازی

وظیفه رهبران سازمان فراهم ساختن تسهیلاتی جهت پیاده سازی استراتژی توانمند سازی 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 سازمانها، ویژگی های سازمان و کارکنان و نقش های آنان می توان به پیاده سازی انواع استراتژی ها پرداخت. چادیهاو همکاران ( ۲۰۰۴ ) به سه استراتژی مهم در توانمندسازی کارکنان اشاره می کند.

### استراتژی افزایش آگاهی جمعی از طریق داستانگویی

هرگاه کارکنان ، مسئولیت حل مشکلات خود را بر عهده گیرند، مستعد تلاش در جهت بهبود زندگی فردی و سازمانی خود هستند. رویکرد داستانگویی به عنوان عامل ضروری توانمند سازی موجب تقویت تلاش های مبتنی بر همکاری می شود.

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 گروههای کوچک به شرح داستان

فردی خود در رابطه با وظایف و یا تجربیاتشان که در هر ماه برای آنها اتفاق افتاده است می‌پردازند و از این طریق درباره مسائل و مشکلات خودشان به تفکر و گفتگو می‌پردازند .




### استراتژی آموزش مهارتهای حل مسئله

کارکنان لازم است که ظرفیت مهارت های حل مسئله را در خود افزایش دهند . مهارت های حل مسئله 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 داستان هایی که در یک محیط همکارانه شکل می گیرد، شناسایی و حل کنند . در این صورت گروه ابتدا اهداف حل مسئله را خلاصه بندی می کند . این اهداف شامل : شناسایی مشکل ، انتخاب یکی از مشکلات مهم ، انتخاب هدف برای حل مسئله و یا مشکل بزرگتر ، تفکر خلاق در جهت حل مسئله و تحقق اهداف و شناسایی منابع به منظور کمک به تحقق هدف است.

### استراتژی 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
-  حمایت قانون از فرد

سازمان می تواند از طریق نوشتن، صحبت کردن و یا سخنرانی یک قانونگذار و یا فرد سیاسی حمایت جمعی را در سازمان اشاعه دهد . در صورتی که کارکنان بدانند که منابع برای پیشرفت فردی آن ها در سازمان مهیاست و حمایت های لازم در این مسیر نیز وجود دارد ، توانمند سازی با سرعت و شتاب بالایی انجام می پذیرد.

## فصل چهارم

### موانع موجود در سازمان ها جهت اجرای توانمندسازی

اجرای عوامل توانمندسازی در سازمان ها بسیار مفید و باعث افزایش بهره‌وری سازمان و کارکنان می‌شود. لازمه اجرای این تکنیک، نیاز سازمان، پشتیبانی مدیران ارشد آن و همکاری با کارکنان و عوامل اجرایی در پیشبرد امور است. از جمله موانع اجرای این عوامل عبارتند از :

- ✚ حاکم بودن ساختار رسمی و سلسله مراتبی
- ✚ پایین بودن اعتماد و اطمینان اعضای سازمان به یکدیگر
- ✚ نگرش نامناسب مدیران به کارکنان و سبک های مدیریت و رهبری نامناسب
- ✚ فقدان مهارت های لازم در کارکنان
- ✚ تفاوت زیاد بین افراد در سازمان و وجود سیستم‌های پرسنلی غیرهماهنگ
- ✚ تشنج و استرس در محیط کاری
- ✚ فنون و ابزارهای خلق توانمندی در سازمان ها

به منظور توانمندسازی کارکنان در سازمان به بسترسازی اولیه و مناسب در محیط سازمان نیاز است. در سازمان هایی که عوامل تاثیرگذار در توانمندسازی به طور کامل و صحیح اجرا می‌شود، می‌توان اطمینان داشت که بهترین استفاده از نیروی انسانی و در نتیجه بیشترین بهره‌وری در سازمان وجود دارد. ولی برای اجرای این عوامل از چه فنون و ابزاری می‌توان استفاده کرد؟ در زیر به چند نمونه از فنون خلق توانمندی در سازمان ها اشاره شده است و در صورت لزوم توضیحاتی نیز ارائه شده است.

### دلایل عدم تمایل مدیران به توانمندسازی کارکنان

با توجه به اینکه توانا سازی از مدیران شروع و به سمت کارکنان جریان می‌یابد، مطالعات مدیریتی بیان می‌کند برخی از مدیران به ۳ دلیل تمایل ندارند کارکنان شان را توانا سازند (بلانچارد، کنت و دیگران. ۱۳۷۸):

۱) نگرش های مدیران نسبت به زیردستان: مدیرانی که از تواناسازی کارکنان خودداری می کنند، بر این اعتقادند که زیردستان آنان برای انجام دادن کار مورد نظر به اندازه کافی توانایی ندارند و علاقمند نیستند که مسئولیت بیشتری بر عهده بگیرند. حاضر نیستند خود را درگیر کارهایی کنند که مانند آن را مقام بالاتر انجام می دهد.

۲) فقدان امنیت شخصی: بعضی از مدیران بر این باورند که اگر کارکنان را توانمند سازند ، پاداش های مرتبط با انجام دادن موفقیت آمیز کار را ممکن است از دست بدهند. آنان از تسهیم مهارت یا اسرار کار خود ، از بیم ازدست دادن قدرت یا مقام خویش بی میل هستند. همه جزئیات مربوط به طرح ها را باید بدانند این نوع مدیران ترجیح می دهند که خودشان روی وظایف کار کنند.

۳) نیاز به کنترل: مدیرانی که کارکنان خود را توانا نمی سازند، آنها نیاز دارند آنچه را که در جریان است، در دست بگیرند و آن را هدایت کنند. ممکن است بعضی از نگرانی های مدیران تا حدودی درست باشد اما مانع رسیدن به موفقیتهایی که با توانمندی کارکنان همراه می باشد شود. حتی اگر مدیران برای تواناسازی دیگران تمایلی داشته باشند ، موفقیت همچنان نیازمند اجرای ماهرانه تواناسازی است. توانا سازی بدون مهارت، اثربخشی یک سازمان و کارکنان را بجای افزایش، کاهش دهد.

## فصل پنجم

### توانمندسازی و ارزش های اخلاقی

"ارزش ها" در زندگی بشر، با همه تفاوت ها و تضادهایی که در نموده ها و فرهنگ ها دارد، در بقاء جوامع و در رشد و ارتقای آنها نقش اساسی ایفاء می کند. بنیان هر جامعه، خانواده و.. به ارزش های حاکم بر آنها وابسته است. عدم آگاهی از ارزش های والای انسانی و انحراف از حوزه ارزش های برتر به سمت ضد ارزش ها، می تواند موجب انحطاط کامل آنها گردد. از سوی دیگر، با توجه به اینکه ما هر روز در جامعه شاهد تبلیغ ضد ارزش هایی هستیم که کودکان، نوجوانان و جوانان ما در معرض خطر گرایش به سوی آنها هستند، نقش حیاتی آموزش ارزش ها بسیار ضروری می نماید و برنامه ریزی

در جهت به کارگیری روش های تدریس مناسب و کارآمد، می تواند راهگشای مؤثری در جهت کمک به این مسئله باشد.

اگر واقعاً هدف یک سیستم آموزش، ساخت زندگی شاد و صلح آمیز برای انسان باشد، بایستی توجه و تمرکز دائمی بر روی افکار، احساسات، طرز فکرها، اعمال و سرانجام ارزش ها در زندگی انسان داشته باشد. سیستم آموزشی، با وجود تمام پیچیدگی ها و ریزه کاری هایی که دارد، تا زمانی که از ارزش های زندگی انسانی غفلت کند، یا اهمیت شایسته ای به آنها ندهد ناقص است و مشکلات و رنج های بشر علی رغم انفجار فوق العاده علم برای همیشه افزایش خواهد یافت.

«بایستی دقت کرد همان اندازه که توجه به خود ارزش ها مهم است، التفات به شیوه اجرایی و تکنیک های کاربردی آنها هم بسیار مهم است.»

در اینکه آیا ارزش ها قابل آموزش دادن هستند یا نه؟ باید گفت: از دیدگاه اسلام، با توجه به فلسفه بعثت پیامبران و نزول کتاب آسمانی به عنوان راهنمایان بشریت، می توان گفت ارزش ها را هم می توان و هم باید آموزش داد. اما نکته مهم در اینجا چگونگی آموزش ارزش ها است.

## ارزش های اجتماعی نهفته در نظریه توانمندسازی

🚩 نظریه توانمندسازی از جذابیت بسیار بالایی برخوردار است. طبق این نظریه تمام مردم دنیا، دموکراسی، آزادی و عدالت را دوست دارند. اما آیا توانمندسازی تنها شامل این موارد است و آیا تنها هدف توانمندسازی دموکراسی است؟ اگر اینگونه است، پس چرا در بسیاری از محیط های کاری که دموکراسی و آزادی کامل حکم فرماست، توانمندسازی واقعی مشاهده نمی شود. از زمانی که بسیاری از سازمانها در تصمیم گیری های خود مستقل از دولتها عمل می کنند، همواره بین ارزش هایی مثل (برابری = عدالت) و (اختیارات = قدرت) اختلاف وجود دارد و این اختلافات به کل سازمان گسترش یافته است. بنابراین، می توان گفت که غیر از موارد پیش گفته بسیاری از ارزش های

دیگر مثل روش های رهبری و ارزش های اخلاقی خاص محیط های کاری در فرهنگ ما وجود دارد که کل سازمان را تحت تاثیر قرار خواهد داد. چارلز تیلور سه ارزش حاکم بر عصر مدرن که به نظر وی موجب نگرانی زیاد کارکنان و کسالت اجتماعی گردیده است را به شرح زیر بیان می کند:

### فردگرایی (INDIVIDUALISM)

### خردابزاری یا کارایی اقتصادی (INSTRUMENTALISM)

### آزادی (FREEDOM)

باتوجه به نگرانی و کسالت اجتماعی که تیلور به آن اشاره می کند، نظریه جدید توانمندسازی چگونه می تواند باعث موفقیت سازمانها شود؟ در محیطهای کاری وجود یک تنش دائمی بین ارزشهای فردگرایی، آزادی و خردابزاری (کارایی اقتصادی) اجتناب ناپذیر است. در جامعه ای که مردم دارای ارزشهای فردگرایی و آزادی هستند، رهبران مجبورند از وسایل کنترلی بسیار زیادی برای اداره ناهنجاریهای موجود در آن فرهنگ استفاده کنند.

برای مثال آمریکایی ها در ابتدا عاشق سینه چاک روشهای مدیریت ژاپنی بودند، زیرا این روشها بسیار، نافذ، موثر و آزادمنشانه (دموکراتیک) به نظر می رسید. غافل از اینکه آنها از درک این مسئله عاجز بودند که کنترلهای اجتماعی به کار گرفته در آن روش ها برای برقراری نظم و زندگی اجتماعی، قبلاً در فرهنگ ژاپنی نهادینه شده بود و آنها نیاز کمی به کنترل توسط رهبران داشتند درحالی که فرهنگ آمریکا دارای این خصوصیات نبود. خردابزاری یا کارایی اقتصادی در محیطهای کاری بسیار قدرتمند و درعین حال ارزش و سوسه برانگیزی به شمار می رود که بر سایر ارزشها احاطه دارد. عملکرد مدیران سازمان ها در صورتی اثربخش و مطلوب است که نتیجه کار گروه و کل سازمان و مربوط به اهداف از قبل تعیین شده باشد نه به صورت اتفاقی و تصادفی به وجود آمده باشد. این اهداف ممکن است کسب سود و یا انجام کار بسیار زیاد در یک مدت زمان محدود باشد.

علاوه بر ارزشهای فردگرایی، خردابزاری و آزادی ارزش چهارم دیگری به نام "خوشایندی" یا NICENESS را نیز می توان به آن اضافه کرد. ارزشهای فرهنگی ما زمانی «خوشایند» هستند که مقداری احترام با آنها همراه باشد. اما «خوشایندی» احترام نیست. احترام در معنای عام آن رفتاری

است که شهروندان با دیگر همشهریان دارند مانند وظایف شهروندان برای رعایت ادب و احترام نسبت به یکدیگر و رعایت حقوق خصوصی آنها و به مفهوم ملاحظات رفتاری با دیگران است. ولی «خوشایندی» به دست آوردن مقبولیت و اعتماد دیگران برای نشان دادن رضایت از نوع رفتار است.

نظم اجتماعی در یک سازمان به معنای وفاق و سازگاری کارکنان با یکدیگر است، بنابراین، برخورد و بی نظمی از نشانه های شکست رهبری است. «خوشایندی» یک تصویر چندبعدی در رابطه با مساوات و نظم ارائه می کند.

دیوید رایزن در کتاب «فریاد تنهایی» بیان می کند، کسانی که از لحاظ روحی «خودراهبر» یا «خودراهنما» هستند، سرانجام بر جامعه فایق می شوند زیرا آنها از درون هدایت می شوند و اهداف آنها با هدفهای جامعه در یک راستا قرار دارد، رایزن مشاهده کرد که افراد با این ویژگی در اجتماع انگشت شمارند، آنها نیاز کمتری به توانمندسازی دارند زیرا هرچه را که بخواهند دور از دسترسشان نیست و به دست می آورند. وی متداولترین نوع شخصیت را مربوط به افرادی می داند که ارزشها، هنجارها، هدفها و رفتارهایشان را از دیگر افراد جامعه کسب می کنند و به نوعی از آنها تقلید می کنند، او آنها را «برون راهبر» می نامد. این افراد کوتاه اندیش، غیردوست داشتنی و بسیار نامطمئن هستند، آنها می خواهند که دوست داشته شوند و نیاز زیادی به تعلق دارند. این افراد حائز شرایط بیشتری برای توانمندسازی هستند و در صورتی که تحت آموزشهای موثر قرار گیرند، بسیار توانا خواهند شد. رایزن در کتابش جامعه ای را تصور می کند که تحت تسلط افرادی به نام «دیگر راهبرها» قرار دارد، اینها همان مدیران توانمند و اثربخش امروزی هستند که با خلاقیتهای وصف ناپذیرشان در جهت ارضای نیازهای جامعه گام برمی دارند. در چنین جامعه ای کسب و کار همانند «لطیفه ای» در نظر گرفته می شود و مدیران به عنوان لطیفه گویانی به شمار می روند که بسیار بشاش هستند و با مشتریان بذله گویی می کنند و آنها را تحت تاثیر قرار می دهند.

بنابراین، برای موفقیت در ارائه خدمت باید از نوعی «خوشایندی» در رفتار برخوردار باشیم. در کسب و کار و تجارت «خوشایندی» به معنای عدم وجود تنش در رفتار و ایجاد یک محیط کاری دوستانه است. فیلیپ ریف در کتابش با نام «موفقیت درمانگر» بیان می کند که «حقیقت» یک موضوع بسیار بااهمیت شخصی است، او می گوید که در فرهنگ فعلی ما «مصلحت اندیشی درمانی» جایگزین



«ارزش حقیقت و حقیقت گویی» شده است. و بدینوسیله حقایقی که تصور می شود به مردم احساس بهتری می دهد و به آنها کمک می کند تا خود را تعدیل، سازگار و به آرزوی دست نیافتنی توانمندشدن نزدیک کند، دستخوش تغییر کرده است. اگر ما بتوانیم این فرهنگ حاکم را تغییر دهیم و ابراز حقایق جایگزین «مصلحت اندیشی» شود و این موضوع برای همه با اهمیت تلقی شود برخی از واقعیتها و رسوم آنقدر آرامش بخش خواهند شد که می تواند باعث خوشحالی و رضایت کارکنان شوند؛ با این نگرش رهبران وظیفه خود در رابطه با کارکنان برای القاء حس توانمندی در آنها را انجام و به آنها قدرت واقعی می دهند نه «قدرت مصلحتی». ما با مفهوم «خوشایندی» هنگام مراجعه به یک فروشگاه و یا بانک برخورد کرده ایم، بی تفاوتی به ظاهر دوستانه فروشنده نسبت به مشتریان یا محیط آرام کاری در یک بانک همگی مثالهایی از خوشایندی هستند. این موضوع را می توان یکی از ارزشهای پنهان شده در پشت داستان توانمندسازی در کسب و کار دانست. مدیران اغلب، نوع به ظاهر زیبایی از توانمندسازی را که به هرج و مرج و عدم کنترل منجر نشود ترجیح می دهند و به کار می گیرند. بنابراین، توانمندسازی هم می تواند واقعی باشد و هم به صورت مصلحتی، دروغین و کذب.

از این منظر، توانمندسازی عبارتست از نوعی «مصلحت اندیشی درمانی». بهتر شدن موقتی احساس کارکنان نسبت به خود، حذف تعارضها و رضایت خاطر از تعلق به سازمان، به نحوی که اهداف موردنظر در سازمان دچار مشکل نشود را می توان از اهداف این گونه توانمندسازی مصلحتی دانست. مدیرانی که توانمندسازی مصلحتی یا دروغین را پیشنهاد می کنند اکثراً نادرست و ریاکارند. آن ها معتقدند که می توانند در دیگران تغییر ایجاد کنند، بدون اینکه خود را تغییر دهند.

### ارتباط توانمندسازی کارکنان و آموزش

یکی از مشکلات اساسی دستگاه های اجرایی سازمان، کمبود کارکنان با تجربه و دارای مهارت است. دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی در آماده سازی افراد برای ورود به سازمان ها نقش زیادی ندارند. فارغ التحصیلان دانشگاهی با دارا بودن مجموعه ای از اطلاعات علمی هنوز توانایی لازم را برای فعالیت در دستگاه های اجرایی ندارند. بنابراین آموزش کارکنان و توانمندسازی و افزایش مهارت های شغلی کارکنان برای شغلی که مورد نظر است، یکی از مهمترین راهکارهایی

است که برای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان مورد نظر است. تدوین برنامه های آموزشی برای کارکنان و اجرای دوره های کوتاه مدت و بلند مدت که توانایی های فکری و تخصصی کارکنان را افزایش دهد از عواملی است که نقش بسیار مهمی برای توانا سازی کارکنان دارد. کمبود بودجه آموزش دستگاہ های اجرایی سازمان به عنوان یکی از مهمترین موانع می باشد. (حرآبادی فراهانی، مجید ۱۳۸۵)

### ارتباط فرهنگ سازمانی با توانمندی:

نقش فرهنگ و شرایط مناسب حاکم بر جو سازمانی در بکارگیری توانائی های کارکنان در سازمان غیر قابل انکار است. فرهنگ سازمانی نیرویی است که باعث به حرکت در آمدن کارکنان در سازمان می شود و تاثیر شگرفی بر اجزای مختلف سازمان می گذارد. از آنجایی که فرهنگ بر رفتار کارکنان تاثیرگذار است با بررسی فرهنگ سازمان می توان به علل کامیابی و یا شکست سازمان پی برد. تاثیر فرهنگ سازمانی بر کارکنان و اعضای سازمان به حدی است که با بررسی زوایای آن نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاهها و نگرش های اعضای آن پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر پیش بینی و ارزیابی کرد. (حرآبادی فراهانی، مجید ۱۳۸۵)

### ارتباط توانمندی با محیط رقابتی

محیط رقابتی، مهمترین عامل بهینه سازی منابع انسانی در سازمان ها می باشد که سازمان در آن به فعالیت می پردازد. سازمان هایی که ناچارند برای حضور داشتن در یک محیط رقابتی فعالیت کنند تلاش در بهینه سازی منابع گوناگونی که در اختیار دارند می نمایند و بهینه سازی منابع انسانی به عنوان اصلی ترین منبع کسب و کار از اهمیت زیادی برخوردار می باشد.

پس اگر این امر عملی شود توانمندسازی نیروی انسانی به یک باید تبدیل می شود. تغییر سبک مدیریتی در برنامه های توانمندسازی، سبک های مدیریتی به سبک های رهبری تغییر خواهند کرد. این تغییر همراه با خاصیت چالش زایی به دنبال می باشد. دلیل آن زیر سوال بردن شیوه های معمول کاری، ریسک پذیری و تجربه کردن، تمرکز بر فعالیت های تیمی، افزایش دامنه اختیارات کارکنان،

توجه به ارزش های جدید، تمایل به تبادل اطلاعات سازمانی و بهبود روش ها است که در اکثر مواقع مقاومت شدید همه سطوح سازمانی را به دنبال خواهد آورد. (جزینی، علیرضا ۱۳۸۵)

## سوالات

- ۱- تعریف توانمندسازی از نظر فوکس را بیان نمایید.
- ۲- فرایند توانمندسازی از نظر بلانچارد در چند مرحله، خلاصه می گردد، توضیح دهید.
- ۳- چرا بایستی برنامه های توانمندسازی جهت کلیه کارکنان اجرا گردد؟
- ۴- اصول کلیدی توانمندسازی را نام ببرید.
- ۵- مراحل توانمندسازی کارکنان را نام ببرید.
- ۶- عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان را نام ببرید.
- ۷- چند روش جهت توانمندسازی کارکنان وجود دارد، نام ببرید.
- ۸- برنامه های توانمندسازی چگونه در سازمان اجرا می گردند؟
- ۹- استراتژی داستان گویی را توضیح دهید.
- ۱۰- استراتژی های آموزش های مهارت های پشتیبانی و تجهیز منابع را توضیح دهید.
- ۱۱- موانع اجرای برنامه های توانمندسازی را نام ببرید.
- ۱۲- فنون خلق توانمندسازی را نام ببرید.
- ۱۳- ارزش های حاکم بر عصر مدرن که موجب نگرانی زیاد کارکنان می شود را نام ببرید.

- سینتا ، اسکات (۱۳۷۸) ، ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، "مدیریت تواناسازی کارکنان" ، تهران، صص ۵۲- ۲۵.
- صنعتی ، زینب(۱۳۸۶)؛" بررسی رابطه بین آموزش های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان" ؛ پایان نامه کارشناسی ارشد؛ دانشگاه نهران ؛ پردیس قم .
- عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم ( ۱۳۸۵). " توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی ". تهران: ویرایش .
- غلامی، نسرین(بدون سال)، "توانمندسازی کارکنان" ، ماهنامه مهارت ، شماره ۵۲ ، صص ۱۵- ۱۲ .
- محمدی، محمد (۱۳۸۱)؛ "برنامه های توانمندسازی کارکنان" ؛ مطالعات مدیریت ؛ شماره ۳۶-۳۵ ؛ دانشگاه علامه طباطبایی .
- نادری، ناهید؛ رجایی پور و سعید؛ جمشیدیان، عبدالرسول(۱۳۸۶)؛ "مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان"؛ تدبیر؛ شماره ۱۸۶ .