



اجرای اثربخش برنامه های توانمندسازی کارکنان با رویکرد فرایندی

Effective Implement of employees empowerment programs with process approach

سید محمد میر کمالی^(۱)، عبدالعزیز آبتین^{*}^(۲)، محمدحسین یاراحمدزهی^(۳)

۱-استاد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران

mkamali@ut.ac.ir

۲- عضو هیات علمی دانشگاه دریاوردی و علوم دریایی چابهار

abtin@cmu.ac.ir

۳- عضو هیات علمی دانشگاه دریاوردی و علوم دریایی چابهار

varahmadzahi2000@yahoo.com

چکیده

امروزه مهمترین مزیت رقابتی سازمان نیروی انسانی مولد آن می باشد. تا آنجا که نحوه بکارگیری و مدیریت، توانایی و استعدادها بالقوه و بالفعل آنان عامل اصلی شکست یا موفقیت سازمانها در راه دستیابی به اهداف می باشد. از طرفی دستیابی به بالاترین سطح بهره وری آنان، مستلزم وجود رویکردی همه جانبه به فرایند توانمندسازی کارکنان می باشد. هدف از نگارش مقاله حاضر تبیین مفهوم توانمند سازی کارکنان و شناسایی فرایندهای مختلف اثرگذار بر آن می باشد. به این منظور در ابتدا اهمیت توجه به رویکرد فرایندی در حل مسائل سازمانی بحث خواهد شد. سپس با توجه به دیدگاه های صاحب نظران و اندیشمندان توانمندسازی کارکنان، فرایندهای اصلی اثرگذار در توانا سازی کارکنان تشریح و در نهایت نویسندگان مقاله با تاکید بر اهمیت رویکرد سیستمی و فرایندی در حل مسائل سازمانی، فرایندهای موثر در توانمند سازی کارکنان و تعاملات بین آنها را، در قالب مدلی جامع با نگرشی سیستمی و فرایندی پیشنهاد خواهد نمود.

واژگان کلیدی: توانمند سازی، توانمندسازی کارکنان، توانمندسازی مدیران، توانمندسازی ساختار سازمانی، توانمند سازی محیط، مدل جامع توانمندسازی، رویکرد فرایندی

* نویسنده مسئول



1. Seyed Mohammad Mirkamali (Professor of Tehran University)
2. Abdolaziz Abtin (Member of Chabahar Maritime University's scientific Group)
3. Mohammad Hossin Yarahmadzahi (Member of Chabahar Maritime University's scientific Group)
4. Yahya Toomaj (Member of Chabahar Maritime University's scientific Group)

Abstract

Nowadays The most important competitive advantage of organization is its productive manpower. As far as how to use and manage their potential and actual abilities is the organizations major cause of failure or success in achieving their objectives. On the other hand to achieve their highest level of productivity, they need a comprehensive approach to employees empowering process. Therefore the aim of writing this article is to explain the concept of employees Empowerment and to identify organizational processes are thoroughly affecting it. Thus at First the importance of the process approach in solving organizational issues will be discussed. Then cautiously to the view of employee empowerment scholars and thinkers, the processes affecting employees are described and Finally, the authors emphatically the importance of system and process approach in solving organizational problems, effective processes and interactions between them for employees Empowerment, will offer a comprehensive model with a system and process perspective.

Key words: Empowerment, empowering employees, empowering managers, empowering organizational structure, empowering environment, comprehensive model of empowerment, process approach

Archive.org



شناسایی و مدیریت سیستماتیک فرایندهای موثر در عملکرد سازمان و تعامل بین آنها، به عنوان رویکردی فرآیندگرا شناخته می شود. در این رویکرد کامیابی سازمان، به آمیزه ای اثربخش از پول، مواد، فناوری و منابع انسانی برای دستیابی به هدفهای کوتاه مدت و بلندمدت بستگی دارد. در این ترکیب، از عنصر انسانی بعنوان مهمترین سرمایه سازمان و اساسی ترین ابزار ایجاد ارزش افزوده، تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدفها و رسالتهای مورد نظر، یاد می شود. تا آنجا صاحب نظران معیار سنجش موفقیت سازمان را، به میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن مرتبط می کنند. بنابراین سازمانها برای دستیابی به موفقیت، نیازمند سیستم های مدیریت منابع انسانی متری می باشند که بتوانند با ارائه راهکارها مناسب و ایجاد هماهنگی لازم بین اهداف جامعه، سازمان و کارکنان، بر بهره‌وری کل سیستم بیفزایند و سازمان را در رسیدن به اهداف خود هر چه بیشتر یاری نموده و به پیش ببرند. همچنین تغییرات موجود در محیط کسب و کار، سازمانها را مجبور کرده تا به منظور حفظ موقعیت و جایگاه خود در دنیای پیچیده و متلاطم امروزی، استراتژیهای مختلفی را پیگیری نمایند. که یکی از مهمترین استراتژیهای مورد تاکید در این زمینه، توجه به توانمندسازی کارکنان می باشد چون که، کارکنان در سازمانهای امروزی به آزادی عمل برای ایجاد خلاقیت و تیمهای خلاق و تغییر دادن خواسته های مشتریان نیازمندند. سازمانهای امروزی نیازمند به اعطاف، چابکی و توانایی کارکنان، برای پذیرش انجام کار هستند، بنابراین برنامه ریزی در راستای توانمندسازی منابع انسانی، جزو برنامه های راهبردی است و سنگ زیربنای توانمندسازی منابع انسانی، شناخت الگوهای است که بر تصمیمات سازمانی موثرند [۱۲]. فرایند توانمندسازی کارکنان نیازمند شناخت و مدیریت کارا و اثربخش کلیه فرایندهای دخیل در توان افزایش منابع انسانی می باشد. از طریق توانمندسازی کارکنان، مدیران اثربخشی خود را چند برابر می کنند، آنها و سازمانهایشان کارآمدتر می شوند و این امکان را فراهم می آورد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده شود. ولی متأسفانه تعداد مدیران و گروههایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند اندک است [۳]. اکثر مدیران توانمندسازی را مهارتی می دانند که باید اجرا و تجربه شود، اما اجرای واقعی آن امروزه، در مدیریت، بندرت صورت می گیرد [22]. به نظر می رسد تک بعدی نگری و ساده انگاشتن فرایند توانمندسازی یکی از مهمترین موانع عدم دستیابی مدیران و سازمانهایشان به نتایج اعجاز آمیز توانمندسازی کارکنان باشد چرا که توانمندسازی فرایندی پویا بوده و از سایر فرایندهای موجود در سازمان تأثیر می پذیرد و به منظور تحقق این فرایند باید عوامل بسیاری را در نظر گرفت. متأسفانه قسمت عمده ای از تحقیقات پژوهشگران به سطح یا ظاهر فرایند توانمندسازی متمرکز شده است و این مساله موجب شده است تا تصویری ناقص و ناکامل از توانمندسازی منعکس گردد. در صورتی که ساختار واقعی کار و میزان توانمندی که به کارکنان داده می شود، در محیط های مختلف با هم فرق می کند [۱]. عدم توجه به این مهم باعث می شود، یکی از اشتباهات اساسی مدیران که تصور فرایندی ساده از توانمندسازی می باشد شکل بگیرد و آن را با آموزش و سایر فرایندهای مدیریتی مشابه یکسان فرض نمایند. در نتیجه فرایند توانمندسازی ناکارآمد و غریب اثربخش و کوتاه مدت خواهد بود. بر این اساس هدف اصلی نویسندگان مقاله حاضر بررسی مهمترین فرایندهای موثر بر توانمندسازی کارکنان می باشد.

۲- مفاهیم رویکرد فرایندی

در روش تحلیلی عقیده بر این است که با شناخت اجزاء یک شیء، می توان به ماهیت و ویژگی های آن پی برد. به عبارت دیگر شناخت اجزاء، شرط لازم و کافی برای شناخت ماهیت و ویژگی ها و رفتار موضوع یا شیء مورد نظر است. در حالی که جهان واقعی و امور روز مره، بر پایه ارتباط و کنش متقابل مجموعه ای از سیستم ها و فرایندهای متفاوت و مختلف می چرخد. وقوع هر رویدادی در جهان، در گروه کنش متقابل این فرایندها است و می توان گفت که رویدادهای طبیعی و اجتماعی در شبکه ای از فرایندها قرار دارند [۱۰]. همچنین در نگرش وظیفه ای، در بهترین حالت، هر کسی خود را مسئول قطعه ای از یک پازل بزرگ می داند بدون اینکه احتمالاً نقش این قطعه در کل پازل را بداند و یا اساساً در قبال آن، مسئولیتی احساس کند. در حالی که، در مفهوم فرایند محوری، کوتاه بینی های فردی جایی ندارد. نمی توان تنها به انجام درست وظیفه فردی دل خوش بود. همه دست اندرکاران باید کوششهای خود را در جهت هدف همگانی و اصلی بسیج کنند، وگرنه فعالیت هایی که با هم تعارض دارند، به نتیجه نهایی صدمه می زنند. در فرایند گرایی نتیجه کار با اهمیت است، نه اجزای تشکیل دهنده آن [17]. کوتاه سخن اینکه مشکل نه در انجام وظیفه ها و فعالیتهای مستقل، که در چگونگی پیوند دادن آنها و ایجاد یک کل، نهفته است. سالهاست که شرکتها در زمینه بهسازی وظیفه های سازمانی کوششهای چشمگیری می کنند، ولی کمترین توجهی به فرایند کارها ندارند.



از فرایند تعاریف گوناگونی شده است. یکی از تعاریف متداول از فرایند، جریان قابل تشخیص از رویدادهای به هم وابسته در راه رسیدن به هدف می باشد. در این تعریف دو ویژگی مشخص وجود دارد؛ اول اینکه فرایند حاکی از حرکت و پویایی در طول زمان برای رسیدن به هدف است و دوم اینکه به فعل و انفعالات و تعامل بین رویدادها و اقدامات مرتبط با هم، اشاره دارد. [۹]. همانگونه که می دانیم در نگرش سیستمی، فرایند جزء اصلی و محوری هر سیستم را تشکیل می دهد که رسالت و مأموریت تحقق اهداف آن سیستم، یعنی تبدیل ورودی های سیستم به خروجی های آن را برعهده دارد [۱۰]. روابط متقابل فرایندها، ممکن است پیچیده باشند و به شکل شبکه ای از فرایندها ظاهر شوند. برای حصول اطمینان از اثربخشی و کارایی فعالیتهای سازمان، مدیریت باید به این امر توجه کند که خروجی یک فرایند، ممکن است ورودی یک یا چند فرایند دیگر باشد [۸].

مدلهای فرایندهای کسب و کار توسط تعدادی از پژوهشها توسعه داده شده اند. بعنوان مثال چایلد و ماول مدلهایی برای فرایندهای عملیاتی توسعه دادند [۹]. برخی از سازمانهای رسمی و یا شرکتهای مشاوره شناخته شده جهانی، هر یک بر اساس تجارب و مطالعات و یا بنا به سلیقه و برداشت خود، طبقه بندی خاصی از فرایندهای کسب و کار ارائه کرده اند که البته در ماهیت و محتوا تفاوت جدی با هم ندارند. عناوینی چون؛ *فرایندهای مشتری*، *فرایندهای پشتیبانی*، *فرایندهای مدیریتی*، *فرایندهای اصلی*، *فرایندهای کلیدی*، *فرایندهای حیاتی*، و امثال آن نمونه های از تقسیم بندی هایی است که تا کنون انجام شده است [۸].

۱-۲: فرایندهای مدیریتی : فرایندهایی که تعیین کننده سیاستها و راهبردها، اجرای پایشهای سازمانی و مدیریت بهبودها هستند. این فرایندها شامل فرایندهای پایشهای سازمانی، مدیریت استراتژیک و مدیریت سیستمهای کیفیت، ایمنی، بهداشت و محیط زیست می باشند.

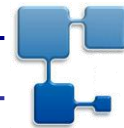
۲-۲: فرایندهای عملیات : فرایندهایی که وجود آنها برای تحقق محصول و ایجاد ارزش افزوده برای مشتری ضروری است. این فرایندها شامل بازاریابی، فروش، تحقق محصول/خدمت و مدیریت شراکتها می شوند.

۲-۳: فرایندهای پشتیبانی : این گونه فرایندها، فرایندهای اصلی را در تحقق خدمت و محصول یاری می نمایند. این فرایندها شامل مدیریت منابع مالی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت فن آوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت داراییها و خدمات عمومی می باشند.

مدیریت فرایند محور عبارت است از شناخت مدیریت فرایندهای کسب و کاری که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است. سیستم مدیریت فرایند محور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می کند. این جریان کار با خواسته های مشتریان شروع می شود و با تامین رضایت مشتری که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و بموقع دریافت کرده است، به پایان می رسد. در واقع فرایند نشان می دهد که چگونه کار در طول نواحی وظیفه ای داخلی سازمان انجام می شود. مدیریت فرایند محور، روابط تامین کنندگان و مشتریان را با فرایندهای کسب و کار نشان می دهد. در سیستم مدیریت فرایند محور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد. در سازمانهای فرایند محور چون کارکنان یک فرایند کامل را انجام می دهند و نه یک جزء کوچک کار را، رضایت بیشتری دارند [۱۱].

۳-۳- توانمند سازی کارکنان

توانمندسازی در ادبیات مدیریت، مفهومی مبهم و ناهمگون داشته و افراد مختلف به تناسب شرایط از آن استنباطی دارند [۱۴]. بنابراین چند بعدی بودن مفهوم توانمند سازی ارائه تعریفی مشترک از آن را مشکل ساخته است [19]. 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 و اژه ای بود که برای اولین بار به طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد [۱۶]. کانگر و کاننگو معتقدند توانا سازی عبارت از فرایند افزایش کفایت نفس افراد سازمان از راه شناسایی و معرفی شرایطی است که باعث احساس برخوردار نبودن از قدرت در آنان می شود. همچنین تلاش در جهت بر طرف نمودن آنها با فعالیتهای سازمانی رسمی و فنون و شیوه های غیر رسمی و فراهم نمودن اطلاعات اثربخش است [۱]. بلانچارد توانمند سازی را آزاد نمودن توان درونی افراد برای کسب موفقیت های شگفت انگیز می داند و بیان می دارد که توانمند سازی یعنی قدرت بخشیدن به افراد به منظور کمک به آنها جهت بهبود احساس اعتماد بنفس و توانایی غلبه بر ناتوانی و درماندگی، و ایجاد شور و شوق انجام وظایفی که به آنها واگذار شده است [16].



پژوهشگران و نظریه پردازان سازمانی و مدیریتی تا دهه ۱۹۹۰ توانمندسازی را فرایند تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی می دانستند. اما از دهه ۱۹۹۰ به بعد نظریه پردازان و صاحب نظران روان شناسی سازمانی، توانمندسازی را مفهومی چند وجهی می دانند که فقط تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری از سوی مدیران مافوق به کارکنان رده پایین را شامل نمی شود و معتقدند که توانمندسازی برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. با توجه به اینکه توانمند سازی کارکنان یکی از چالشهای بزرگ سازمانهای امروز می باشد محققان بسیاری در این زمینه به تحقیق پرداخته اند و راهکارهایی را ارائه نموده اند از جمله:

۳-۱- مدل توانمند سازی دنیس کینلا: کینلا معتقد است توانمندسازی فرایند بهبود در عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد و تیم های شایسته و با صلاحیت به وجود می آید. ایشان شش گام مهم در راستای ایجاد سازمان توانمند طراحی نموده است. تعریف و ارتباط، تنظیم اهداف و راهبردها، آموزش، تنظیم ساختار سازمانی، تنظیم سیستمهای سازمانی، ارزیابی و توسعه [۷].

۳-۲- مدل توانمندسازی کانگرو و کانگو: این دو محقق معتقدند، توانمندسازی ساختاری محرک و فرایندی است که در آن به افراد تفویض اختیار می شود و این فرایند شامل ایجاد شرایطی برای افزایش انگیزه جهت انجام دادن وظیفه به منظور افزایش حُسن خودکارآمدی در بین اعضای سازمان و نیز بازشناسی شرایطی است که موجب عدم توانمندی می شوند [۸].

۳-۳- مدل توانمندسازی رایبیز، کرینو و فردنال: این سه پژوهشگر هدف اصلی ارائه الگوی توانمندسازی خود را مشخص نمودن چگونگی تأثیر عناصر محیطی بر رفتارها و افراد، نحوه ارتباط فرایند روانشناختی توانمندسازی با عناصر سازمانی و محیط داخلی کار و در نهایت چگونگی تأثیر این ارتباطات بر خلق رفتارها و توانمندسازی، بیان نموده اند. از دیدگاه رایبیز، کرینو و فردنال می توان با تمرکز بر روی عوامل محیط کاری (ساختار، منابع انسانی، اعمال مدیریت) و عناصر فردی به بهتری حالت فرایند توانمندسازی دست یافت [20].

۴-۴- رویکرد فرایندی به توانمندسازی

هر مجموعه ای از یکسری فرآیندها تشکیل گردیده و تعامل و عملکرد فرآیندها در نهایت منجر به ایجاد یک خروجی در سازمان می گردد. حال چنانچه فرآیندهای موجود در سازمان بدرستی شناسایی شده و با انجام مطالعه دقیق، مدیریت شوند، می توان به حصول نتیجه و ارتقاء سازمان امیدوار بود. از نظر فوکس توانمندسازی کارکنان یک فرایند است و از طریق آن یک فرهنگ توانمند سازی توسعه می یابد که در آن آرمانها، اهداف، مرزهای تصمیم گیری و نتایج تأثیرات و تلاشهای آنان در کل سازمان به اشتراک گذاشته می شود. در چنین فرهنگی منابع و رقابت برای کسب منابع مورد نیاز جهت اثربخشی فعالیتهایشان فراهم و حمایت می شود.

از نظر هورتون حرکت در جهت توانمندسازی کارکنان، مستلزم بهبود و بازسازی سازمان، بهبود و پرورش مدیران و در سرانجام بهبود و پرورش کارکنان است. از آنجا که توانمندسازی یک راهبرد است، اجرای آن نیز مستلزم تدوین و به کارگیری برنامه های بلند مدت و میان مدت و نیز از آنجا که موضوعی چند بعدی است، اجرای آن هم صرفاً از طریق یک برنامه امکان پذیر نیست. بنابراین، مجموعه ای از برنامه های هماهنگ برای تحقق آن لازم است [۱].

کارول بین یون نویسنده کتاب "جوهره توانمندسازی: مدل مفهومی و مثالهای موردی" می نویسد که در توانمند سازی سه عنصر وجود دارند، و برای اینکه توانمند سازی با موفقیت انجام شود باید هر کدام از این سه عنصر معرفی شوند. ۱- سبک: کارکنان توانمند شده دارای سبک کاری خود کنترلی و فرایند روحیه تیمی می باشند، کارکنان می سازند و اجرا می کنند و نسبت به تصمیمات خود پاسخگو هستند. ۲- مهارتها: کارکنان توانمند پرورش داده شده اند تا مهارتهای حل مسئله و ارتباطی موثری داشته باشند، آنها سیاستهای غیر اثربخش را به چالش می کشند و مشکلات را شناسایی می کنند. ۳- اعضاء: کارکنان توانمند در سازمانهای توانمند پرورش می یابند. با رهبرانی توانمند شده بعنوان محرک، درگیر در فرهنگ توانمندسازی و تقویت شده [18].

توانمندسازی را باید از زوایای مختلف مورد بررسی قرار داد. سازمانهایی که تمایل به اجرای برنامه های توانمندسازی دارند باید کاملاً با مفهوم آن آشنا باشند. زیرا آن فرایندی است که نیازمند نگرشی روشن و پویا می باشد که در آن زمینه مشارکت جویی و یادگیری مستمر برای کارکنان و مدیران فراهم می گردد. با توجه به اصول تفکر سیستمی و بررسی مدلهای مختلف می توان گفت، فرایندهای موثر در توانمند سازی نیروی انسانی سازمان را با چهار فرایند زیر بررسی نمود:



۴-۱: توانمندسازی کارکنان : صاحب نظران معتقدند که موفقیت سازمانها در گرو فعالیت کارکنان راضی، دارای انگیزه و

خلاق است که با اطلاع از اهداف سازمان در راستای تحقق بخشیدن و دستیابی به آن تلاش می کنند و در این صورت، مدیران قادر خواهند بود توانمندیهای آنها را از قوه به فعل درآورند [۲]. انسان به عنوان رکن اساسی توسعه سازمانی، در چارچوب فعالیتهای گروهی و سازمانی خود ایفاگر نقش مهم و پراهمیت است. امروزه، رشد و توسعه سازمانها، در گرو به کارگیری درست منابع انسانی است. نظریه پردازان علم مدیریت با شناخت انسان به عنوان یک عنصر پیچیده در سازمان، عامل انسانی را به عنوان مهمترین عنصر برای حفظ موجودیت و بقای سازمانها می دانند و توجه روزافزونی به منابع انسانی، به عنوان یک ابزار نیرومند در تغییر و تحولات سازمانی کرده اند [۵].

پژوهشگران برای افراد توانا ویژگی هایی قائل هستند که بر اساس ویژگی ها یا شاخص ها می توان در مورد توانمندی یا ناتوانی فرد اظهار نظر کرد. بنابراین باید ماهیت توانا سازی، درست همانگونه که توسط کارمند تجربه شده است، مورد توجه قرار گیرد. کانگر و کانانگو احساس خودکارآمدی شخصی را شاخص توانمندی فردی می دانند. توماس و ولتهوس توانمند سازی روان شناختی را یک عامل انگیزش درونی می دانند که منعکس کننده نقش فعال کارکنان در سازمان می باشد و بین راهبردهای مدیریتی و عوامل سازمانی و ادراکات کارکنان مورد توانمندی تفاوت قایل شده اند. آنان با تاکید بر چند وجهی بودن توانمندسازی، برای آن چهار بعد شناختی: احساس معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، و احساس موثر بودن را ذکر می کنند. سپس وتن و کمرون بر اساس تحقیق پیشرا بعد اعتماد را به ابعاد فوق اضافه نمودند [۱۳]. ما بر اساس اهمیت رویکرد سیستمی در ایجاد بینش مشترک و همه جانبه گرایی بعد تفکر سیستمی را به این ابعاد اضافه می کنیم.

۴-۲: توانمندسازی مدیران: مدیران عالی سازمان منبع توانمند سازی می باشند، توانا سازی در اصل با سیستم

عقیدتی مدیریت بالا شروع می شود [۴]. قبل از اینکه سازمان بخواهد برنامه های توانمندسازی را بطور جدی شروع نماید جلب حمایت قوی مدیران الزامی می باشد [21]. در واقع می توان گفت مهمترین عامل در توانا سازی کارکنان، مدیر سازمان می باشد. زیرا مدیر هم بطور مستقیم و هم بطور غیر مستقیم تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد و می تواند بستر لازم برای توانمندسازی افراد را فراهم آورد [۱۳]. هر چند که با توجه به ماهیت پیچیده کار مدیران نمی توان یک نسخه استاندارد شده بی عیب برای آموزش و توسعه مدیران فراهم نمود. با این وجود می توان تعدادی از ویژگی های مشترک مدیران توانمند سازمانها را جستجو، و با پرورش و تقویت آنها در دیگران زمینه توانمند شدن مدیران سازمان را فراهم آورد. توسعه مدیریت، فرایندی است که طی آن سطح دانش، مهارت و اطلاعات سطوح سه گانه مدیریت (مدیران عالی، مدیران میانی، مدیران عملیاتی و سرپرستان) ارتقا یافته و موجبات استقرار شرایط لازم برای تکامل مجموعه استعدادها و توانایی های این رده، فراهم خواهد شد [۶]. بعضی از ابعاد توانمند سازی مدیران در راستای سازمان توانمند، شامل مهارتهای تصمیم گیری، تفکر سیستمی، دانش شغلی و سازمانی، سبک رهبری، معلومات عمومی و ... می باشند.

۴-۳: توانمندسازی شرایط سازمانی: بسیاری از سازمانها به گونه ای بنا شده اند که به جای پاداش دادن به کارهای

درست، مچ آدمها را هنگام انجام کار غلط بگیرند [۴]. بزعم کوین و اسپریتزر ساختارهای سازمانی موجود مانع انجام کار درست می شوند. آنان فرض می کنند که کارکنان توانا اشتباهاتی را دارند ولی برای این اشتباهات نباید تنبیه شوند [۱۳]. در فرایند توانمند سازی هدف از ایجاد ساختارها، مطلع کردن کارکنان از حیطة و حوزه ای است که می توانند در قلمرو آن به طور خودگردان عمل کنند. مثلا در فرهنگ توانمند سازی، مرزها در قالب منشور آرمان سازمان، هدفهای مشارکتی، قواعد تصمیم گیری و مشارکت در مدیریت عملکرد، تعریف می شوند. افراد در محدوده این مرزها درباره چپستی و چگونگی اجرای کارها تصمیم می گیرند. با پیشرفت فرایند توانمند سازی، حیطة و محدوده ساختارها گسترش می یابد تا افراد بتوانند اختیار و مسئولیت بیشتری پیدا کنند [۱۳]. آموزش و توسعه، تیم سازی بجای سلسله مراتب، جریان مناسب اطلاعات سازمانی، توسعه مسیر شغلی، غنی سازی فرهنگ سازمانی، بکارگیری مدیریت عملکرد و سیستم پاداش مناسب؛ برخی اقدامات در جهت ایجاد سازمانی توانمند می باشند.

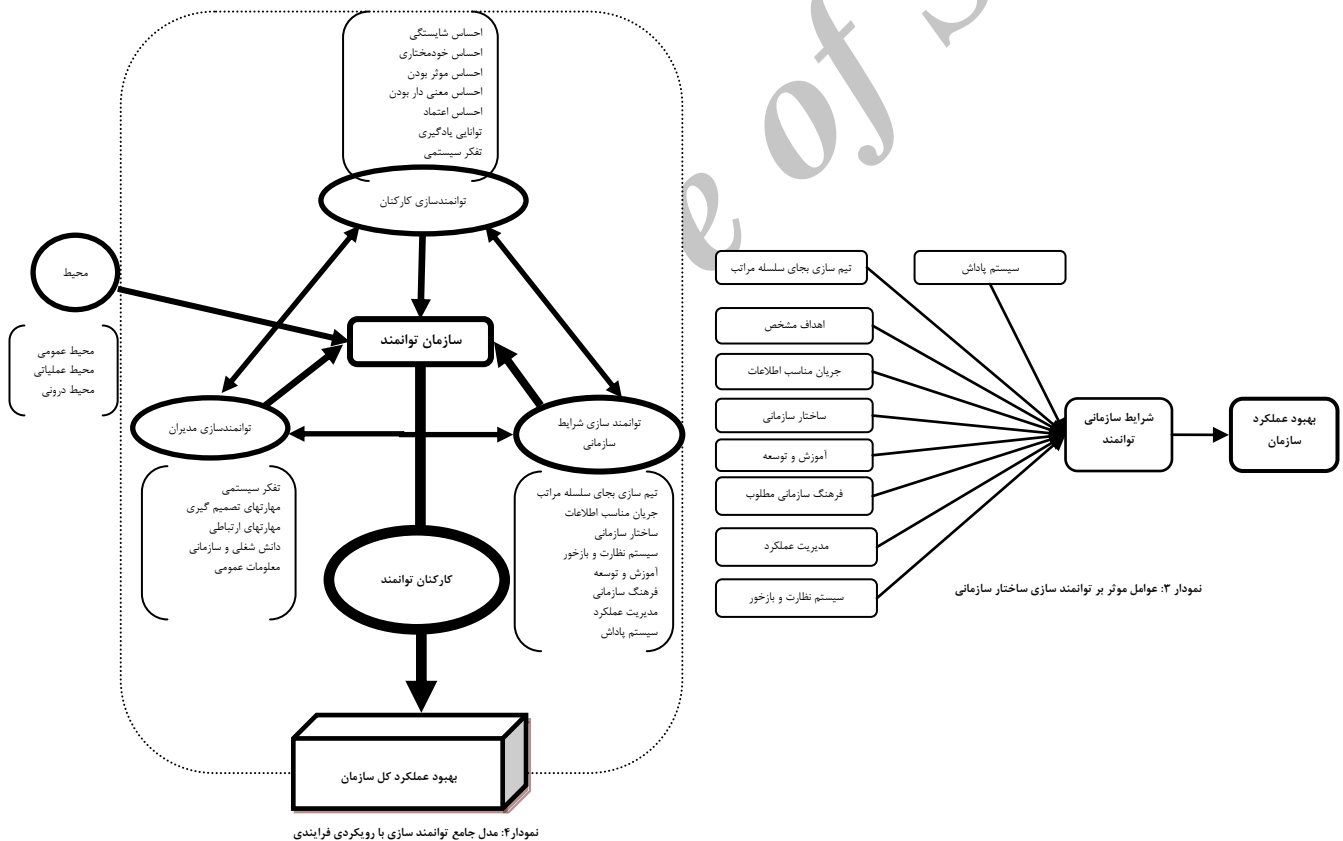
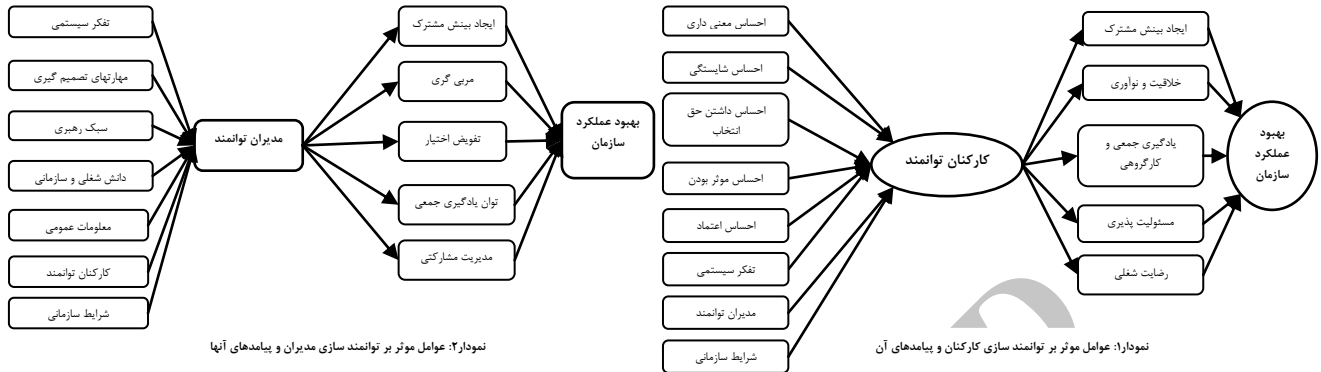
۴-۴: توانمندسازی محیط : هدف از تجزیه و تحلیل محیطی، بررسی و شناخت عواملی است که به نوعی بر فعالیت و

عملکرد سازمان تأثیر می گذارند. این عوامل گاهی با محیط داخل سازمان ارتباط پیدا می کنند و گاهی به محیط خارج از سازمان مربوط می شوند. بر این اساس می توان گفت محیط سازمانی دربرگیرنده تمامی عواملی است که فعالیت سازمان را به هر طریق تحت تاثیر قرار می دهند. در واقع، میزان اثربخشی استراتژیها و راهبردهای سازمان، تحت تاثیر عوامل موجود در محیط خارج و داخل آن قرار دارند [۱۰]. شناسایی و تجزیه و تحلیل عوامل کلیدی در محیط خارج از مؤسسه که تاثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان



اولین همایش بین المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی

دارد. سازمان می تواند مفاهیم بسیاری را از محیط اطراف خود در راستای توانمند شدن کسب نماید نظیر، نظرات مشتریان و تجربه سازمانهای موفق.



۵- نتیجه گیری

امروزه منابع انسانی با ارزشترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است و دستیابی به بالاترین سطح بهره وری آنان، مستلزم وجود رویکردی همه جانبه به فرایند توانمندسازی کارکنان می باشد. در حالی که حرکت بسوی توانمند شدن فرآیند گذار مناسبی می طلبد و مدیران نیز بر اهمیت این



موضوع که توانا سازی کارکنان راهی است برای بهبود مستمر سازمان، اتفاق نظر دارند، متأسفانه برای اغلب مدیران خیلی واضح نیست که فرآیند توانمندسازی سازمان چگونه تشکیل می‌شود. در نتیجه در عمل کمتر اتفاق می‌افتد که مدیران در پیاده نمودن استراتژی های توانمندسازی کارکنان با موفقیت همراه باشند. شاید بتوان دلیل اصلی آن را در رویکرد جزیره ای به فرآیند توانمندسازی و عدم وجود برنامه های منسجم با رویکرد سیستمی و فرایندی جستجو نمود. بنابراین برای رسیدن به عملکرد قابل قبول، باید توانمندسازی را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار داد. سازمانهایی که تمایل به اجرای برنامه های توانمندسازی دارند باید کاملاً با مفهوم آن آشنا باشند. زیرا آن فرایندی است که نیازمند نگرشی روشن و پویا می باشد که در آن زمینه مشارکت جویی و یادگیری مستمر برای کارکنان و مدیران فراهم می گردد.

در مقاله حاضر با توجه به مطالعه ادبیات موضوع و بررسی مدلهای مختلف چهار فرایند اصلی که در توانا ساز کارکنان سازمان بیشترین تاثیر را دارند شامل: فرایند توانمندسازی کارکنان، فرایند توانمندسازی مدیران، فرایند توانمندسازی شرایط سازمانی و فرایند توانمندسازی محیط؛ شناسایی و تحت عنوان مدل جامع توانمندسازی کارکنان با رویکرد فرایندی معرفی شده اند. نمودار ۴ نشان دهنده فرایندهای مذکور و نحوه تعامل آنها با هم می باشد. مدل مذکور با تاکید بر نگرش سیستمی، که معتقد می باشد هم افزایی حاصل از تعاملات بین اجزای یک کل تاثیری به مراتب بیشتر از مجموع تک تک اعضا می باشد، جهت توانمندسازی کارکنان و در نهایت بهبود مستمر عملکرد سازمان پیشنهاد شده است. بنابراین لازم است:

- ۱ - موافقت مدیریت عالی سازمان برای اجرای برنامه های توانمندسازی کسب شود،
- ۲ - وضعیت موجود هر کدام از چهار فرایند مذکور با دقت مورد تحلیل قرار دهد،
- ۳ - نقاط قوت و ضعف هر کدام از فرایندهای مذکور مورد بررسی قرار گیرند،
- ۴ - نسبت به بهینه نمودن هر کدام از آنها با توجه به اهداف و استراتژیهای سازمان و شرایط محیطی برنامه ریزی مناسبی طراحی گردد،
- ۵ - زمان بندی مرحله ای و فرایندی برای هر کدام از فرایندها طرح ریزی شود.
- ۶ - برنامه های ارزیابی و کنترلی مناسب در این زمینه طراحی شوند.

مراجع

- [1] [1] ابطی سید حسین، عابری سعید، توانمندسازی کارکنان، موسسه تحقیقات و آموزش، ۱۳۸۶.
- [2] [2] اصلی غلامرضا، بهسازی منابع انسانی در سازمانهای تحقیقاتی از طریق گردش شغلی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۱ و ۳۲، پائیز و زمستان ۱۳۸۰.
- [3] [3] بلانچارد، کارلوس و راندولف (۱۳۷۹)، سه کلید توانافزایی، ترجمه فضل الله امینی، نشر فردا، ۱۳۷۹.
- [4] [4] بلانچارد، کارلوس، راندولف، مدیریت توانا سازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، چاپ دوم، نشر مدیران، ۱۳۸۱.
- [5] [5] پورکیانی مسعود، پیرمادی نسرین، توانمندسازی و تحول سازمانی، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۳۸۷، ۱۹۵.
- [6] [6] جعفری قوشچی بهزاد، جایگاه توسعه مدیریت در تعالی سازمان، صنعت خودرو شماره ۱۰۲، ۱۳۸۵.
- [7] [7] دنیس کینلا، توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصوم علی سلیمیان، نشر مدیران، ۱۳۸۳.
- [8] [8] رحمان زاده هروی محمد، سازمان فرایندگرا و پارادایم های سازمانی، دفتر مطالعاتی - انتشاراتی اجتماع، تهران، ۱۳۸۲.
- [9] [9] رحمان زاده هروی محمد، مدیریت فرایندهای کسب و کار بهبود یا مهندسی مجدد، نشر تک رنگ، تهران، ۱۳۸۶.
- [10] [10] رضائیان علی، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ دوم، انتشارات سمت، ۱۳۸۰.
- [11] [11] سلطانی، مرتضی و اسمعیل لو، سجاد، مدیریت فرایند محور، مجله تدبیر، شماره ۱۴۹، تهران، ۱۳۸۵.
- [12] [12] طالبیان احمدرضا، وفایی فاطمه، الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، سال بیستم، شماره ۲۰۳، سال ۱۳۸۸.
- [13] [13] عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم، توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، انتشارات ویرایش، ۱۳۸۵.
- [14] [14] فرهنگی علی اکبر، اسکندری مجتبی، معرفی توانمندسازی در مدیریت و الگوهای آن، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۹ و ۴۰، پائیز و زمستان ۱۳۸۲.
- [15] [15] نادری ناهید، رجایی پور سعید، جمشیدیان عبدالرسول، مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۳۸۶، ۱۸۶.



- [17] [17] Figen cakar, umit s.bititci and jillian macbryde, *spotlight on new research a business process approach to human resource management*, business process management journal, vol 9 no2 ,2003, p:191.
- [18] [18] Kenneth E. Fracaro, *The Real Meaning of Empowerment*, Contract Management / March 2006,p:4
- [19] [19] Linda Honold ,*A review of the literature on employee empowerment*, Empowerment in Organizations,Vol .5 No .4,1997, p:202.
- [20] [20] Robbins T.L, Crino M.D, Fredendal L.D, *An integrative model of the empowerment process* ,human resource management review.vol.12, 2002,pp:420-442.
- [21] [21] Ron Cacioppe , *Structured empowerment: an award-winning program at the Burswood Resort Hotel* , Leadership & Organization Development Journal,19/5 ,,1998,P:286
- [22] [22] Whetten, David .A & Kim S .Cameron, *Developing Management skills.* , New York :Addison .Wesley, wheelan.1998,P:377

Archive of SID