

## مبانی توانمند سازی منابع انسانی در سازمان ها

### PRINCIPALS OF HUMAN RESOURCES EMPOWERMENT IN ORGANIZATIONS

الهام الباد

سید عظیم نورانی

ایمیل : [elbad\\_alborz@yahoo.com](mailto:elbad_alborz@yahoo.com)

ایمیل : [noran1973@yahoo.com](mailto:noran1973@yahoo.com)

چکیده :

امروزه اهمیت منابع انسانی بر کسی پوشیده نیست و سازمان ها برای بقاء در محیط پیچیده و پر چالش به نیروی انسانی توانمند نیازمند هستند . توانمند سازی و توسعه منابع انسانی یک رویکرد مدیریتی است که در آن به کارکنان تفویض اختیار می شود تا خودشان تصمیم بگیرند و در تصمیمات سازمان مشارکت داشته باشند . کارکنان اداری پتانسیل و استعداد های بالقوه ای هستند که توانمند سازی به بالفعل شدن آن استفاده کامل نمی شود ، در اختیار سازمان ها می گذارد . هرگاه سازمان ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند به این نیروی بالقوه نیازمندند و بایستی آن را مورد استفاده قرار دهند . به منظور فهم فرایند توانمند سازی و افزایش ظرفیت سازمان در جهت ایجاد جو توانمندسازی ، مطالعه مؤلفه های توانمند سازی و میزان توجه به آنها در سازمان ضروری است . بی گمان شناخت جو و فضای کنونی سازمان در رابطه با فرایندهای استراتژیک ، تجزیه و تحلیل وضعیت منابع انسانی ، تجزیه و تحلیل سازمانی و شناخت نقاط قوت و ضعف حوزه های بهبود می تواند بر دیدگاه ها و پنداشت مدیران در اتخاذ تصمیمات درست و اداره کارکنان و سازمان نقش تعیین کننده ای داشته باشد . هدف از این مقاله پرداختن به بحث توانمند سازی منابع انسانی ، مزایا و موانع و ویژگی ها و الگو های توانمند سازی منابع انسانی در سازمان می باشد .

**واژگان کلیدی :** توانمند سازی - الگو توانمند سازی - ویژگی توانمند سازی و مزایای توانمند سازی منابع انسانی .

مقدمه :

بدون شک منابع انسانی در همه اعصار و قرون ، مهمترین عامل دستیابی به توسعه به شمار می رفته و همواره بعنوان موتور توسعه مطرح شده است . در عصر حاضر نیز که بشر به پیشرفت های فوق العاده در زمینه علوم و تکنولوژی دست یافته ، به رغم نقش تکنولوژی در تحقق توسعه کشور ، نه تنها از اهمیت منابع انسانی کاسته نشده بلکه توجه به موضوع منابع انسانی بعنوان خالق و بکار گیرنده فناوری ضرورتی روز افزون یافته است .

از نتایج توانمند سازی کارکنان می توان به بهبود رضایت شغلی و رضایت مشتری اشاره کرد . برای اجرای موفق توانمند سازی به

تغییر فرهنگ سازمانی نیاز است. توانمند سازی به عنوان یک مفهوم ذهنی تأثیر به سزایی در بهره وری سازمان و اثر بخشی آن دارد و با اجرای آن کارکنان در کنترل و انجام وظایف خود از انعطاف بیشتری برخوردار هستند. بر سر راه توانمند سازی موانع و مقاومت های زیادی وجود دارد هنر مدیریت عالی سازمان این است که این مقاومت ها را شکسته و توانمند سازی را با یک فرایند منطبق با اهداف سازمان و منطبق با نظام های درون سازمانی و همچنین سازگار با ساختار سازمانی در کالبد سازمان که منابع انسانی آن است به بهترین نوع ممکن نهادینه نماید. با توجه به پیچیدگی های محیط بیرونی سازمان و رشد فزاینده تکنولوژی و بسیاری عوامل دیگر تنها سازمان هایی از این رهگذر قادر به عبور به سمت اهداف سازمانی هستند که بتوانند برنامه های توانمند سازی را به خوبی اجرا نمایند و این اهمیت، اهمیت موضوع را دو چندان می نماید. توانمند سازی به عنوان شیوه ای نوین در ایجاد انگیزش کارکنان و نیروی انسانی سازمانی به یکی از مباحث روز مدیریت تبدیل شده است.

با وجود اهمیت فوق العاده توانمند سازی، متأسفانه در ایران بنا به دلایل متعدد از جمله مبهم بودن اهداف سازمانی، عدم تعریف مناسب از روابط کاری و روابط شخصی، فقدان سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، عدم تعریف شاخص های مناسب برای سنجش بهره وری نیروی انسانی و برخی عوامل موجود در بازار که از غیر رقابتی بودن محیط کسب و کار و ساختار اقتصادی کشور ناشی می شود، سبب شده است که ساز و کار شخصی در جهت کیفی سازی منابع انسانی تعریف نشده و حتی این ساز و کار چندان جدی گرفته نشود.

این مقاله به فرایند و برنامه ها و ویژگی های توانمند سازی سازمانی و همچنین الزامات و راهکارهای توانمند سازی برای سازمان ها را مطرح می نماید.

### تعریف توانمند سازی کارکنان:

توانمند سازی دارای معانی مختلف و بیشماری است و این تنوع تعریف ها و رویکردها، انسجام و یکپارچگی را از این مفهوم با مشکل روبه رو ساخته است. توانمندی عواملی، چون: انگیزش درونی، ادارک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است.<sup>1</sup> توانمند سازی در حقیقت فرایند مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. توانمند سازی کارکنان، عبارت است از مجموعه سیستم ها، روش ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و

<sup>1</sup> - Rbbins

شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به کار گرفته می‌شوند. (کارتر<sup>2</sup>، 2001).

توانمندسازی نیروی انسانی مفهومی روان‌شناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد به شغل و سازمان مربوط می‌شود و به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی تعریف شده است که دارای 7 بُعد زیر است.

اختیار، تصمیم‌گیری، اطلاعات، استقلال، خلاقیت و نوآوری، دانش و مهارت و مسئولیت. توانمندسازی موجب می‌شود که کارکنان، سازمان‌ها نمی‌توانند در درازمدت کامیاب باشند. مدیر سازمان، مهمترین عامل در تواناسازی کارکنان می‌باشد. زیرا مدیر به طور مستقیم، تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال و آزادی عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشارکتی، ایجاد فرهنگ کار گروهی و با حذف شرایطی که موجب بی‌قدرتی کارکنان شده است، بستر لازم را برای توانمندسازی افراد فراهم می‌کند. (جسری، 1390). محققان مختلف، ابعاد توانمندسازی را با ذره بین‌های مختلف جست و جو کرده‌اند: کنترل بر کار خود<sup>3</sup> اقتدار بر شغل<sup>4</sup>، تنوع کار تیمی<sup>5</sup>، همگی توانمندسازی نامیده شده‌اند. توانمندسازی شغلی عبارت از فرایند ارتقاء و نیرومندسازی است که احساسات اعتماد و کنترل فرد بر خود و به همان نسبت سازمان او را گسترش می‌دهد. (ایلون<sup>6</sup>، 1998). این فرایند از طریق سازه‌های فراروان‌شناختی همچون عزت نفس و خودکارآمدی تعدیل شده و چه بسا به پیامدهایی همچون عملکرد و رضایت منتهی شود. به بیان دیگر در طول فرایند توانمندسازی، تغییری که معمولاً از سوی دیگران در محیط کار، تسهیل می‌شود رخ می‌دهد و آن چیزی فراتر از احساس فردی است. (ایلون<sup>7</sup>، 1998).

### اهمیت و ضرورت توانمندسازی نیروی انسانی:

دلایل زیر را می‌توان برای شدت توجه به توانمندسازی بر شمرد.

1. سهیم نمودن کارکنان در قدرت و کنترل، اثر بخشی سازمانی را افزایش می‌دهد.
2. تجربه‌های افراد در سازمان‌ها دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقاء گروه و در نهایت بقای سازمان دارد.
3. مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثر بخشی سازمانی و مدیریتی است. توانمندسازی کارکنان، فرصت‌های زیادی را برای آنها فراهم می‌کند تا خلاقیت، انعطاف‌پذیری و اقتدار بر شغل را تمرین نمایند. اعتقاد بر این است که توانمندسازی بر عزت نفس کارکنان اثرات مثبتی دارد. کارکنانی که در مورد خود احساس بهتری دارند برای انجام دادن کارهای مربوطه بهتر آماده می‌شوند. به عبارت دیگر، توانمندسازی به مدیران این امکان را می‌دهد تا از دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه همه افراد سازمان بهره‌گیرند، بنابراین توانمندسازی می‌تواند راهی باشد برای کمک به آزادسازی پتانسیل کارکنان. (کاکوپه<sup>8</sup>، 1998) از سوی دیگر، محیط کاری توانمند، راهی اثر بخش برای کاهش استرس سازمانی کارکنان شناخته شده است. طبق تحقیقات انجام شده، تمامی ابعاد توانمندسازی همبستگی واضح و منفی با دو بعد (( فرسودگی شغلی )) و (( شخصیت زدایی )) و همبستگی مثبت با (( پیشرفت شخصی )) داشته‌اند. (اسکات و جیف، 1375)

### ویژگی‌های سازمان توانمند:

<sup>2</sup>-Carter

<sup>3</sup>- Control of one's own work

<sup>4</sup>Autonomy on the job

<sup>5</sup>-Variations of teamwork

<sup>6</sup>-Eylon

<sup>7</sup>-Eylon

<sup>8</sup>-Cacioppe

سازمان هایی توانمند هستند که مهارت ها و وظایف تشکیل دهنده مشاغل افراد را توسعه داده ، زمینه های مساعد ابداع ، نوآوری و خلاقیت را ایجاد نموده ، کارمندان آن به جای یک قسمت از کار ، یک کار کامل را انجام دهند و رضایت مشتری و ارباب رجوع را فراهم کنند . محیط کار توانمند ، از روابط میان کارکنان و روابط جدید میان انسان ها و سازمان ریشه می گیرد . در یک سازمان توانمند هر فرد نه تنها در قبال وظایف محوله بلکه نسبت به کل سازمان مسئول است . گروه کاری صرفاً به تقاضاها پاسخ نمی دهد ، بلکه مبتکر عملیات است . کارمند ، تابع نیست بلکه تصمیم گیرنده است و کارکنان احساس می کنند به صورت مستمر چیزهایی را یاد می گیرند و مهارت های خود را برای پاسخ به تقاضاهای جدید توسعه می دهند . توانمند سازی کارکنان ، با تغییر در درون مدیر آغاز می شود ، یعنی مدیر باید درک کند که تفویض اختیار ، از دست دادن کنترل نیست بلکه اعمال کنترل است . در واقع توانمند سازی در ارتباط میان انسانها حادث می شود . ( لندی و رایت <sup>9</sup> ، 2006)

### مزایای توانمند سازی کارکنان :

سازمان هایی که توانمند سازی کارکنان را در پیش گرفته اند به مزایای متعددی دست یافته اند . مزایای توانمند سازی کارکنان عبارتند از :

1. افزایش سطح عملکرد و بهره وری
2. افزایش سطح نوآوری و خلاقیت کارکنان
3. افزایش سطح دانش شغلی و مهارت های کارکنان
4. افزایش سطح توانایی خود مدیریتی و کاهش نیاز به سرپرستی به شکل سنتی . ( لندی و رایت ، 2006)
5. تولید رفتارهای علمی و متعادل در کارکنان
6. به روز کردن اطلاعات کارکنان
7. رشد شخصیت هماهنگ در کارکنان
8. ایجاد آگاهی علمی و متعادل در کارکنان
9. درست انجام دادن کار
10. کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و شغلشان دارند . ( پیترز <sup>10</sup> ، 2005)

### موانع و چالش های اجرای برنامه های توانمند سازی :

1. ترس کارکنان ؛ در برابر توانمند سازی احساس رعب و وحشت دارند زیرا آن را تهدیدی برای خود و احتمالاً افزایش وظایف کاری خود می بینند .
2. فقدان امنیت شخصی ( تهدیدی برای مدیریت ) : مدیران به دلیل حیطة نظارت زیاد و کنترل کارکنان توانمند سازی را به عنوان تهدید قدرت و اختیار خود می دانند .
3. ساختار سازمانی : ساختار غیر منعطف و بلند سازمانی با لایه های زیاد مدیریتی و کنترلی مانع جدی توانمند سازی محسوب می گردد .
4. نگرش های منفی مدیران در مورد زیر دستان : مدیران بر اساس نظریه X مک گرگود نسبت به کارکنان دید منفی دارند و آنان را تنبل و از کار گریزان و مسئولیت گریز می دانند در نتیجه به توانمند سازی به دید تردید می نگرند .

<sup>9</sup> - Lundy & Wright

<sup>10</sup> -Pitts

5. فقدان منابع و زمان کافی : برنامه های توانمند سازی منبع و زمان زیادی را صرف می کند بنابراین سازمان های با منابع و زمان محدود نمی توانند این برنامه ها را با موفقیت اجرا نمایند .
6. نیاز به کنترل : برنامه های توانمند سازی نیاز به کنترل های مختلف دارد بنابراین مدیران نیازمند کنترل بیشتر هستند و این صورت نبودن اهرم های کنترلی مناسب در سازمان می تواند مانع توانمند سازی باشد .

عوامل مؤثر بر توانمند سازی منابع انسانی :

1. مشخص بودن اهداف ، مسئولیت ها و اختیارات در سازمان
2. غنی سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان
3. روحیه ها و تعلق سازمانی
4. اعتماد ، صمیمیت و صداقت
5. مشارکت و کارگروهی
6. ارتباطات
7. محیط کاری
8. بهینه سازی فرایندها و روش کاری
9. اطلاعات ، دانش و مهارت کارکنان (جسری ، 1390).

الزامات مورد نیاز در توانمند سازی منابع انسانی :

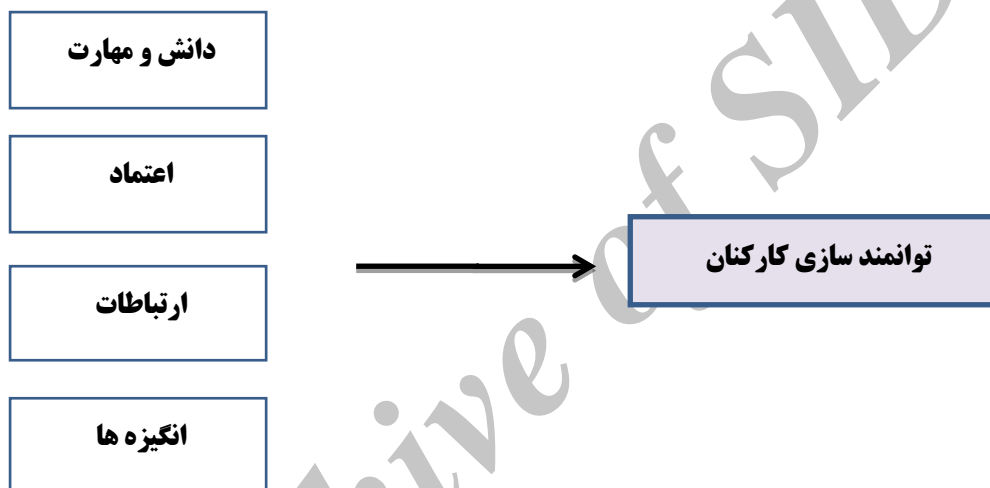
1. ارزش ها
2. ساختارها
3. مشخص بودن اهداف ، مسئولیت ها و اختیارات در سازمان
4. رهبری
5. توزیع اطلاعات
6. نظارت
7. پرورش شایستگی ها
8. اعتماد ، صمیمیت و صداقت
9. غنی سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان
10. همکاری (جسری ، 1390)

### الگوهای توانمند سازی

در الگوهای توانمند سازی ، چالش های رهبری ، فرهنگ و مسائل اقتصادی از یک سو و عناصر توسعه راهبردی منابع انسانی ، از جمله : یادگیری سازمانی ، نوآوری ، توسعه کارکنان و کامیابی مشتری از سوی دیگر ، سازمان ها را مجبور به جهت گیری راهبردی توانمندسازی کارکنان کرده است . برای تبیین و تشریح مدل راهبردی توانمند سازی کارکنان ، ضروری است عوامل مؤثر بر توانمند سازی را بینز و همکارانش اشاره کرد . در این الگو بافت سازمانی و تفاوت های فردی مورد توجه قرار گرفته و رفتار توانمند نتیجه

توجه به هر دو این عوامل می باشد. در این پژوهش الگوی توانمند سازی چهار ملهم<sup>11</sup> مورد استفاده قرار گرفته است. طبق پژوهش انجام شده توسط یاهیا ملهم، چهار عامل، ارتباط مستقیم و تأثیر بسزایی بر توانمندسازی کارکنان دارند که در محیط رقابتی بایستی به آنها توجه خاص کرد تا سازمان ها بتوانند پاسخگوی تغییرات سریع و با کیفیت بالا باشند و علاوه بر رضایت کارکنان، رضایت مشتریان را فراهم سازند. بر اساس این الگو عوامل مؤثر بر توانمند سازی کارکنان عبارتند از:

شکل 1 - الگوی توانمند سازی منابع انسانی چهار عاملی ( ملهم، 2004)



**1- دانش و مهارت کارکنان:** ارتقای مهارت و دانش کارکنان که رابطه مستقیمی با کارآفرینی و اثر بخشی کارکنان دارد و جایگزینی دانشگران به جای صنعتکاران، ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمان دهی دانشی است.

**2- اعتماد:** رهبران، نیازمند اعتماد و انتشار قدرت و پذیرش ایده های جدید هستند. جریان اطلاعات و دانش، تأثیری مثبت بر این بعد و بر پاسخگویی و مسئولیت پذیری کارکنان دارد.

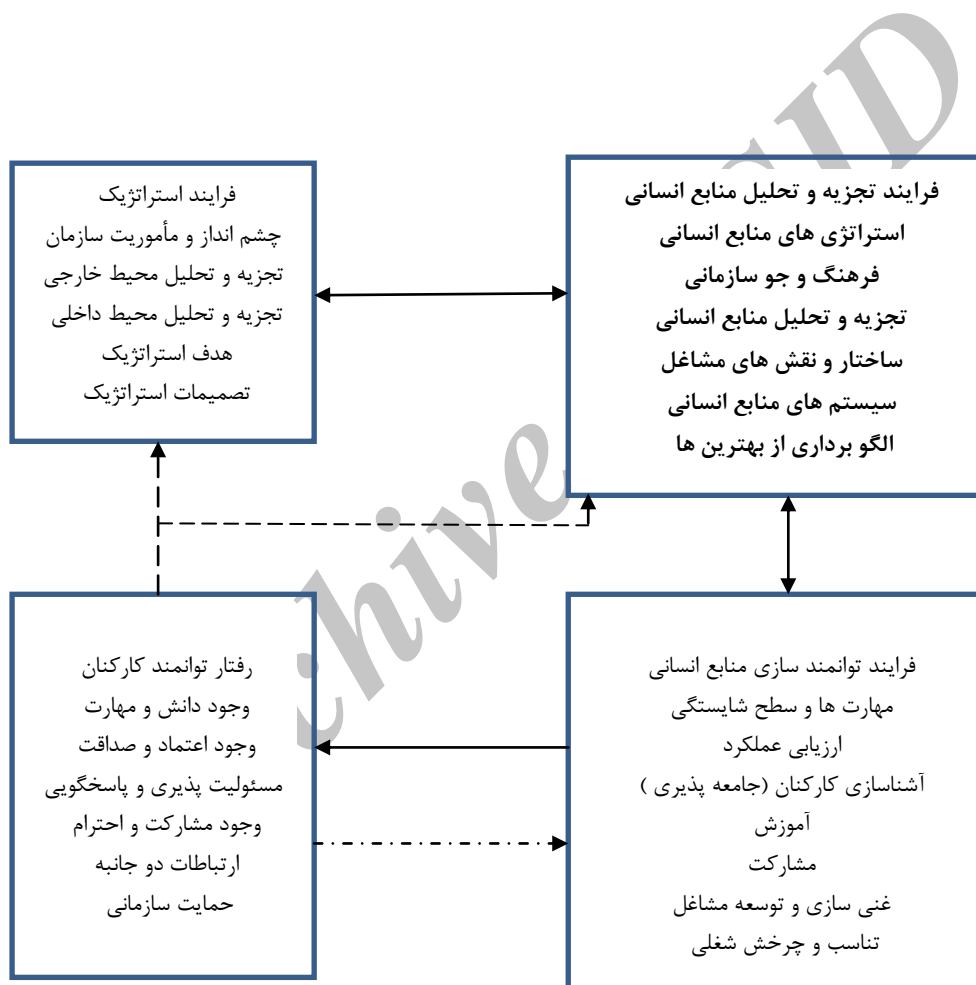
**3- ارتباطات:** ارتباطات دو جانبه وسیله ای است که دانش کارکنان را در مجاری ارتباطی سازمان برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان گسترش خواهد داد. توزیع اطلاعات میان کارکنان، به منظور رسیدن عملکرد بالای سازمان حیاتی است. کانال های ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان ها، ارتقای دانش و اعتماد سازمانی را نیز در پی خواهد داشت.

**4- انگیزه ها:** در این مدل توجه به نیازها و انگیزه های کارکنان و پرداخت پاداش بر اساس عملکرد مورد نظر است و پاداش های معنوی (غیر مادی) نسبت به پاداش های مادی از اهمیت بیشتری برخوردارند. نظریه پرداز شکل 1 بر این باور است که ایجاد حس کنترل بر انجام کارها و فعالیت ها، آگاهی از بافت و ساختارهایی که در آن کار انجام می شود، مسئولیت و پاسخگویی در کار،

<sup>11</sup>-Melhem

سهیم بودن در مسئولیت برای اجرای فعالیت های سازمانی و انصاف و عدالت در اعطای پاداش ها بر اساس عملکرد فردی و گروهی منجر به بهبود توانمند سازی و بهره وری کارکنان می شود . ( ملهم ، 2004)

شکل 2: مدل جامع راهبردی توانمند سازی منابع انسانی (طالبیان، 1388)



### نتیجه گیری :

مدیران می توانند با اجرای برنامه ها و اصول توانمند سازی زمینه را برای رشد و شکوفایی کارکنان فراهم کرده و از این طریق موجبات پیشرفت شغلی افراد و استفاده از ظرفیت موجود در نیروی انسانی سازمان را مهیا نمایند و در نهایت بهبود عملکرد سازمان را تسهیل ببخشند . برای توانمند کردن کارکنان ، مدیران علاوه بر ایجاد محیط کاری جذاب و با نشاط و روشن بودن اهداف می توانند با برگزاری گردهمایی های دوره ای ، احساس توانمندی را در میان کارکنان افزایش دهند و مدیران می توانند با سخنرانی های

# Global Conference

on

New Horizons in  
Humanities, Future Studies  
and Empowerment

2016 January 28

پرجاذبه و شاد نگهداشتن جو سازمانی و سرمایه گذاری روی بعضی از اصول از قبیل اهداف و مقاصد روشن ، دادن امتیاز ، خود مدیریت و بازخورد که باعث هیجان می شوند ، به توانمند شدن کارکنان کمک می کند . برنامه ریزی در راستای توانمند سازی منابع انسانی ، جزو برنامه های راهبردی است و سنگ زیربنای توانمند سازی منابع انسانی شناخت الگوهایی است که بر تصمیمات سازمانی مؤثرند .

Archive of SID



منابع فارسی :

- 1- اسکات ، دی سینتا ، جیف تی ، دنیس . *توانمندسازی ؛ ایجاد نیروی متعهد* ، مترجم : مرتضی محق ، چاپ اول ، تهران ، سازمان بهره وری ، 1375 ص 29
- 2- ابطحی ، سیدحسین ، آموزش بهسازی منابع انسانی ، مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی ، 1387، ص 35
- 3- جف و اسکات ، مدیریت توانمند ، ترجمه بهزاد رمضانی ، نشر دایره ، 1377، ص 22
- 4- صالحی زاده ، سعید ، توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های دولتی ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان ، 1385، ص 17
- 5- طالبیان ، احمدرضا ، الگوی جامع توانمند سازی منابع انسانی ، مجله دبیر ، شماره 33 ، 1388
- 6- جسری ، پیمان ، توانمند سازی منابع انسانی ، مجله مدیریت ، 1390

منابع لاتین :

- 1- Born I. Molleman E(1996) Empowerment and rewards:a case study Empowerment in organizations : An International journal . Vol4 No 30-33
- 2-Carter Mcnamard, (2001), strategic planning(in nonprofil or for profil organizations.
- 3-Eylon , Dafina. Understanding empowerment and resolving its paradox .Lessons from Mary Parker Follett. Journal of Management History , Vol 4no.1.1998.pp.16-28
- 4-Pitts DW.(2005). Leadership, empowerment and Public organizations , Review of Public .
- 5- LundyAllen & Wright Morton Lois , Generating Self –organizing Capacity of Extension. Vol.44.no. 6.2006.