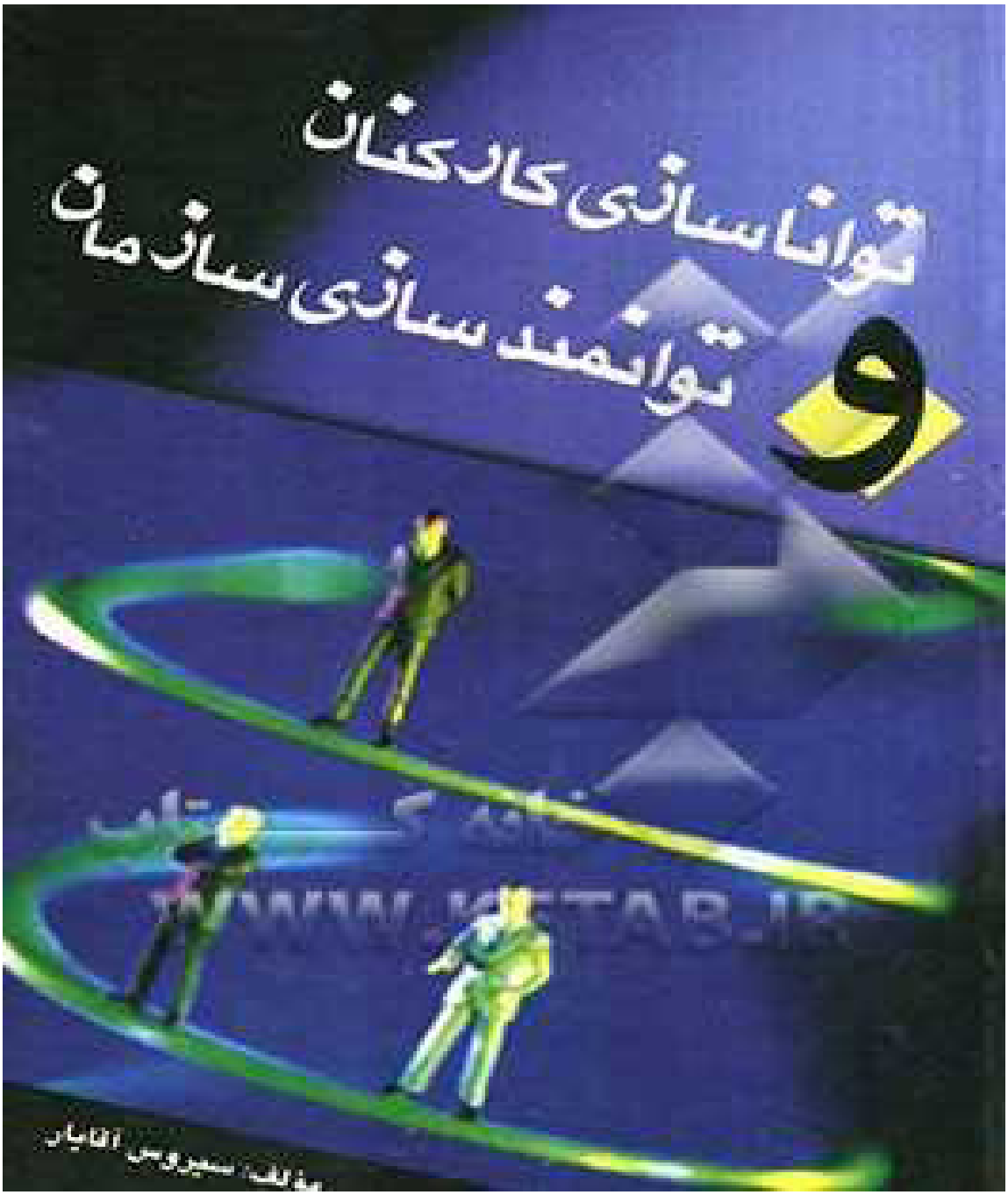

نویسنده: سیروس آقایار

ناشر: سپاهان ؛ تهران(۱۳۸۶)

تلخیص: علی مهدی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

تلخیص

توانمندسازی، یادگیری مستمر را به عنوان عامل اصلی در موفقیت سازمان به عملکرد برجسته سازمان می‌داند. توانمندسازی روح و فکر کارکنان جدید را که خواهان آزادی عمل و رهایی از کنترل مستقیم بوده و به دنبال خلاقیت هستند، درگیر می‌سازد. مسئولیت همیشه با آزادی ذهنی افراد همراه است. توانمندسازی نیازمند پاسخگویی به چارچوب‌های تعیین شده و دیدگاه و ارزش‌های عالی در شرکت‌ها است. توانمندسازی به این معنا نیست که اعضای گروه هر کاری که می‌خواهند، انجام داده و یا به طور مستقل و خودسرانه عمل کنند. توانمندسازی در محیطی به وجود می‌آید که بر اساس اعتماد و مسئولیت‌پذیری شکل گرفته و در این فضا افراد توانمند بتوانند در خلال طرح‌ها و پروژه‌های کاری با رهبر سازمان به تعامل بپردازند.

توانمندسازی و جنبه‌های مختلف مفهومی

توانمندسازی روشی نوین برای بقاء سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی است. در استراتژی مدیریت کیفیت جامعه اگر به توانمندسازی کارکنان توجه نشود؛ قطعاً استراتژی محکوم به شکست است. بهبود مستمر هنگامی است که کارکنان اطلاعات لازم در اختیار داشته و مورد اعتماد مدیریت باشند تا بتوانند مهارت‌ها و توانایی‌های خود را به کار گیرند. توانمندسازی دادن قدرت به کارکنان نیست؛ چون کارکنان دارای قدرت بالقوه زیادی هستند که در قالب دانش و انگیزش جلوه‌گر می‌شود. توانمندسازی ابزاری برای انجام فعالیت‌ها است. توانمندسازی به کارگیری دانش و افزایش انگیزش کارکنان از سوی مدیریت است که در نهایت سازمان به راحتی به اهداف خود می‌رسد. ماتشوشیتا در کتاب "نه برای لقمه‌ای نان" می‌گوید: "تنها زمانی که مدیر دستانش را برای همکاری در برابر کارمندانش می‌گشاید، کارکنان با او برای رسیدن به اهدافی که پیش روی آنان است تلاش می‌کنند".

اکثر مدیران تصور می‌کنند که با مفهوم توانمندسازی آشنا هستند، در حالی که فقط تعداد محدودی از آنان با مفهوم و کاربرد آن آشنایی دارند. اگر از ۱۰۰ نفر درباره مفهوم توانمندسازی سوال کنید.

تعاریفی برای توانا‌سازی کارکنان

توانمندسازی تعاریف مختلفی دارد. در برخی از تعاریفی که از توانا‌سازی شده است تنها بر جنبه خاصی تاکید شده و لذا تعریف کامل جامع و روشنی ارائه نگردیده است. برخی از این تعاریف عبارت است از:

۱. توانا‌سازی فرایند دادن قدرت و اختیار کنترل به کارکنان در رده غیرمدیریتی در سازمان است. اگر چه تعریفی جامع است، اما نمی‌تواند مفهوم توانمندسازی را به خوبی روشن سازد.

۲. توانا‌سازی فرآیندی توانا‌سازی کارکنان است تا بتوانند از حداکثر توان خود برای کمک به گروه یا سازمان استفاده نمایند. در این تعریف تاکید کمتری بر کنترل و قدرت می‌شود و بیشتر به اداره منابع نیروی انسانی از طریق هماهنگی و تدارک تسهیلات تاکید می‌کند.

انواع روش‌های توانمندسازی کارکنان

یکی از روش‌های توانا‌سازی کارکنان روش سه مرحله‌ای است. این مراحل عبارت است از:

۱. با کارکنان همانند افراد بالغ رفتار کنید.

۲. ترغیب کارکنان به آزادی و احترام به احساسات آنان

۳. تفویض اختیار و مسئولیت

۷ روش عالی توانا‌سازی کارکنان و یا گروه

۱. وظایفی را به کارکنان واگذار کنید که موجب رشد و پذیرش مسئولیت بیشتری برای آنان باشد. با این کار آنها با انگیزه تر می‌شوند؛ زیرا احساس می‌کنند در سازمان افراد باارزشی هستند.

۲. دلایل انجام کار را به آنها بگویید و بعد به آنها اجازه دهید نقطه نظرات خود را بیان کنند.

۳. همیشه مسیر روشن کار را به آنان نشان دهید. ابتدا دیدگاه کلی طرح‌ها و پروژه‌ها را تشریح کنید، سپس وارد جزئیات شوید.

۴. مطمئن باشید که شما و کارکنان هم فکر هستید و حرف‌های یکدیگر را درک می‌کنید.

۵. رویه انجام کار را شرح دهید و بگویید چرا این کار باید طبق این دستورالعمل انجام شود.

۶. ثابت کنید به آنها اعتماد دارید.

۷. به دنبال دریافت پیشنهاد از سوی کارکنان برای انجام بهتر طرح‌ها و پروژه‌ها باشید.

توانمندسازی سازمانی چیست؟

توانمندسازی سازمانی یک محیط کاری است که در آن گروه‌هایی از کارکنان با هم به صورت مشارکتی کار می‌کنند و با سازمان رقابتی سنتی، یعنی جایی که هر یک از کارکنان در انجام کارهای خود با یکدیگر به رقابت می‌پردازند کاملا متفاوت است.

نقش مدیر در سازمان‌های سنتی به صورت سلسله مراتبی، کنترل سخت و شدید فرآیندهای کار و کارکنان است و بهترین مدیر فردی است که شدیدترین کنترل‌ها را اعمال کرده و رفتار

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

کارکنان را تحت نظر داشته باشد. اما سازمان توانمند سازمانی است که در آن کارکنان توانمند شده تا بتوانند تصمیم بگیرند و خود کنترل شوند. سازمان توانمند محیطی است که در آن کارکنان نمی‌خواهند مسئولیت‌پذیرند و آزادی عمل داشته باشند. در سازمان‌های توانمند مدیر کسی نیست که فقط احساس مدیر بودن داشته باشد. توانمندسازی، ثروت یک تلاش فردی یا گروهی نیست؛ بلکه ساختار سازمانی، خط‌مشی، ارزش‌ها و فرهنگ باید رفتار فردی و گروهی را در سازمان تقویت کند.

روش‌های توانمندسازی سازمانی

۱. اختیار و مسئولیت را تفویض کند.
۲. محیط مناسبی برای یادگیری به وجود آورد.
۳. تبادل اطلاعات و همکاری را تشویق کند.
۴. ریسک‌پذیری را تشویق کند.
۵. به کارکنان در انجام وظیفه کمک کند.
۶. بر رشد و تکامل انسان‌ها تاکید نماید.
۷. برای رفع تضاد و برخوردها کارکنان را تشویق به بحث آزاد کند.
۸. به جای تلاش برای یافتن مقصر، در جستجوی پیدا کردن راه حل برای رفع مشکل باشد.
۹. درباره روش‌های بهتر انجام کار با صراحت حرف بزند.

توانمندسازی حذف تفکرات سنتی

به گفته پیتر بلوک تمام من سازی یک انتخاب است نه یک ابزار مهم است بدانیم اگر چه توانمندسازی برای سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد، ولی مطلب جدیدی نیست و سازمان‌ها کمتر آن را اجرا می‌کنند. برای اجرای فرآیند توانمندسازی باید مدیران و کارکنان موافقت خود را اعلام نمایند. به عبارتی نیاز به یک توافق دوجانبه است. وقتی واژه توانمندسازی مطرح می‌شود کارکنان در سازمان به تکاپو می‌افتند و فکر می‌کنند چه اتفاقی رخ خواهد داد که البته دلایل آن زیاد است. به طور خلاصه اگر بخواهیم توانمندسازی را در یک جمله خلاصه کنیم باید بگوییم: توانمندسازی نیازمند کارکنانی است تا بتوانند تفکرات قالبی و سنتی که بخشی از جوهر سازمان و روش‌های انجام کار شده است را از بین ببرد. کارکنان و مدیران معمولاً به توانمندسازی تمایلی نشان نمی‌دهند. ولی اگر آن را اجرا کنیم؛ دیگر برگشت‌ناپذیر است و به سختی می‌توان از آن دل برکند. اعتماد و اعتقاد به عنصر کلیدی در روابط موفقیت‌آمیز شرکت محسوب می‌شود و نقش مهمی نیز در توانمندسازی دارند. اعتماد کارکنان و سازمان به یکدیگر باید دوجانبه باشد. کارکنان توانمند ممکن است به هنگام کار مرتکب خطا شود، اما درسی که از آن می‌آموزند از نوع ارزانترین و بهترین دانشی است که شاید در دانشگاه نیز پیدا نشود. اگر کارکنان مطمئن باشند به خاطر مرتکب شدن خطا مواخذه نمی‌شوند، باید با تعهد و بهره‌وری بیشتری در جهت تحقق اهداف سازمانی گام بردارند

چرا توانمندسازی

کارکنان توانمند برای سازمان و خود مفید هستند. آنها بهترین پیشنهادات خود را توأم با احساس مالکیت هیجان و غرور در محیط کار مطرح می‌کنند و به شدت هدف‌مدار و مشارکت‌جو می‌باشند. بطوریکه منجر به بهبود فرایند عملکرد و سیستم‌ها می‌شود. آنان نسبت به کار خود مسئولانه‌تر برخورد کرده و علایق خود را معطوف سازمان می‌نمایند. در یک محیط توانمند مدیران به جای آن که فکر خود را صرف مسائل حاشیه‌ای کند، باید فقط فکر به کارکنان باشند.

تعریف واقعی توانمندسازی، رهاسازی دانش، تجربیات و استعدادهایی است که درون افراد محبوس است. بسیاری از شرکت‌ها با این رویکرد آشنا نیستند. توانمندسازی سفری به سرزمین ناشناخته‌ها است. زیرا مفهوم رفتارهای سازمانی سنتی کاملا متفاوت است. توانمندسازی سفری آسان راحت و کوتاه نیست.

محیط ساختار سازمانی

بسیاری از متخصصین اعتقاد دارند که شایسته‌ترین فرد در جهان نمی‌تواند در یک سازمان غیرتوانمند عملکرد برجسته داشته باشد. همانند این مورد راننده است که بخواهد در جاده‌های مارپیچ با شیب‌های خطرناک و در شرایط جوی نامساعد و همراه با برف و بوران رانندگی بی‌خطر و مطمئن داشته باشد و ساختار سازمانی یک عامل عمومی است که تمامی جنبه‌های سازمان را دربرمی‌گیرد. لیکن سه عامل مهم در این خصوص به شرح زیر وجود دارد:

۱. فرآیند گزارش‌دهی و گزارش‌گیری
۲. فرآیندهای کاری
۳. فرهنگ

اصول توانمندسازی

اصول راهنما همیشه می‌توانند مانند یک عینک مطالعه عمل نمایند، تا بتوانیم مقالات را با دید بهتری بخوانیم و درک کنیم و یا مانند یک چراغ دستی که در تاریکی مسیر را روشن می‌کند. مطابق تعریف توانمندسازی، ارزش‌های حامی، روش‌های اجرایی سبک مدیریتی(LEAP)، هدایت، توانمندسازی، ارزیابی،

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

شریک نقش‌ها و رفتارهای توانمندساز می‌توانند مزایایی برای سازمان و مدیران داشته باشند. ۱۲ اصل توانمندسازی با آنچه کارشناسان می‌گویند تقریباً همخوانی دارد. این اصول عبارت است از:

۱. برای اجرای توانمندسازی هیچ فرمول جادویی یا دستورالعمل استانداردی وجود ندارد، اجرای توانمندسازی در هر شرایطی ویژگی‌های خاصی دارد.

۲. توانمندسازی در خدمت یک هدف است. توانمندسازی وسیله‌ای برای رسیدن به هدف است، نه اینکه خود هدف باشد. توانمندسازی به کارکنان کمک می‌کند تا به سازمان و خود آنان کمک نماید و به شغل آنان معنا و احساس غرور می‌بخشد تا بتوانند کار را به طور مطلوب انجام دهند.

۳. توانمندسازی را باید مدیریت کرد. آن را انجام دهید و مطمئن باشید که در حال اجرا است.

۴. توانمندسازی وقتی خوب عمل می‌کند که مبتنی بر ارزش‌ها باشد. زمانی از توانمندسازی انرژی بیشتری به دست می‌آید که مدیران مقبول کارکنان باشند.

۵. اعتماد و تعهد دو نکته کلیدی محسوب می‌شوند. با تسخیر افکار و روان کارکنان می‌توانید مشارکت آنان در ارایه پیشنهاد را فراهم کرده و وفاداری و تلاش‌های آنان را مضاعف کنید.

۶. مدیران و سرپرستان نیز همانند کارکنان باید توانمند شوند.

۷. با تعریف مرزهای کاری می‌توان حدود اختیارات کارکنان را روشن کرد. با حذف موانع شرایط این کار فراهم می‌شود.

۸. ارتباطات و اطلاعات شریان‌های حیاتی یا مایع زندگی توانمندسازی هستند.

۹. آموزش توانمندسازی چیزی بیش از اقدامات اصلاحی است. کارکنان را برای مشارکت بیشتر و ارتقا سطح عملکرد آماده کنید. به کارکنان بگویید اگر سازمان برای آموزش آنان هزینه می‌کند به دلیل آن است که برای ایشان ارزش زیادی قائل است.

۱۰. مربیگری و روان‌سازی، بیشتر از کنترل و نظارت موثر است. به ویژه وقتی می‌خواهید کارکنان را تشویق به مشارکت کنید و آنها را رشد دهید.

۱۱. گرامیداشت و قدردانی از افراد برای موفقیت‌های آتی لازم است. از آنها خالصانه تشکر کنید تا رفتارهای دلخواه تقویت شود.

۱۲. توانمندسازی فرآیند دشوار و مستلزم صرف وقت است. چون به سادگی نمی‌توان باورها، خطمشی، روش‌های کاری، ساختار سازمانی و رفتارها را تغییر داد.

چرا مدیران توانمندسازی را اجرا می‌کنند؟

توانمندسازی چه به صورت فردی و چه با تشکیل گروه‌های کاری خودگردان می‌تواند صورت گیرد. اما تعداد اندکی از آنها می‌توانند به مسیر خود ادامه دهند. بعضی از مدیران و مدیران ارشد و سرپرستان باید فرآیند توانمندسازی را اجرا نمایند. معمولاً افرادی که ارزش‌های آنان با فرهنگ توانمندسازی همخوانی دارد یا اینکه از نظر استدلال منطقی توانمندسازی را می‌پذیرند، می‌توانند در این فرایند، همکاری و مشارکت داشته باشند.

توانا‌سازی کارکنان باعث افزایش بهره‌وری می‌شود.

امروز توان رقابتی هر سازمانی بستگی به سرمایه فکری کارکنان آن سازمان دارد. سازمان‌هایی می‌توانند در آینده به موفقیت دست پیدا کنند که:

۱. کارکنان را تشویق کنند، تصمیم‌های مبتکرانه بگیرند.

۲. ریس‌کپذیری را تشویق کنند.

۳. کارکنانی خلاق و مبتکر تربیت نمایند.

یکی از موثرترین روش‌های ارتقا عملکرد کارکنان و سازمان‌های اجرایی، فرایند توانمندسازی کارکنان است که به کارکنان خط مقدم تولید و آنان که با مشتری در تماس هستند قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد و آثار منفی ناشی از نداشتن قدرت تصمیم‌گیری مانند احساس پوچی را در کارکنان از میان می‌برد.

بهترین زمان برای توانمندسازی کارکنان

همانطور که اشاره شد توانمندسازی، نیازمند کارکنانی است که بتوانند تفکرات قالب و سنتی که بخشی از جوهره سازمان و روش‌های انجام کار شده است را از بین ببرند. بنابراین بهترین زمان برای توانا‌سازی کارکنان وقتی است که:

۱. کارکنان با مشتریان در تماس مستقیم باشند.

۲. نوآوری، ابتکار و خلاقیت برای سازمان اهمیت داشته باشد.

۳. فناوری پیچیده باشد.

۴. فرآیندهای انجام کار به صورت مستمر در حال تغییر باشند.

۵. شرایط محیطی نامطمئن است و باید دستخوش تغییر شود.

۶. کارکنان نیازمند تشویق باشند.

۷. کارکنان در کانون توجه قرار بگیرند.

۸. کنترل غیرمستقیم و مستمر کارکنان غیرممکن باشد.

۹. سازمان قلباً خواهان رشد پیشرفت کارکنان بوده و شرایط لازم را مهیا سازد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

۱۰. کارکنان از همه نظر آمادگی لازم برای توانا‌سازی را داشته باشند.
۱۱. هر زمانی که بخواهید، بتوانید از قدرت ابتکار خلاقیت و افزایش احساس تعهد کارکنان بهره مند شوید. کاهش لایه‌های سازمانی به منظور مسئولیت و اثربخشی هزینه‌ها و کاهش آن مد نظر باشد.
۱۲. مدیران ارشد بخواهند از کارهای روزمره و عادی به برنامه‌های استراتژیک بپردازند.

نقش آموزش در توانا‌سازی

آموزش و بهسازی منابع انسانی باعث افزایش مهارت توانایی و عمیق‌تر شدن بینش و بصیرت کارکنان می‌شود. آموزش در حقیقت اعمال مدیریت است و بدون کارکنان آموزش‌دیده پایه‌های مدیریت لرزان می‌شود. هر رفتار سازمانی از عوامل ذیل می‌تواند تأثیر پذیرد:
۱. عدم توانایی فرد در انجام کار که شاغل از طریق آموزش در انجام وظایف توانا می‌گردد.
۲. فقدان یا کاهش انگیزش که از طریق جلسات متعدد و آموزش توجیهی و تبادل اطلاعات می‌توان آن را برطرف ساخت.
مهارت‌های لازم شغلی در سازمان توانمند با سازمان‌ها با ساختار سلسله مراتب سنتی کاملاً متفاوت است. در سازمان‌های توانمند کارکنان باید مسئولیت‌پذیرتر و خودگردان‌تر باشند و به همین علت آموزش باید جزو لاینفک فرایندهای توانمندسازی باشد. نمی‌توان آموزش‌های دلخواه اجرا نمود. مدیران و روسایی که مدافع آموزش نیستند، مانع حضور کارکنان در دوره‌های آموزشی شده و یا از مهارت‌ها و رفتارهای جدید و آموخته شده در این دوره‌ها حمایت نمی‌کنند. باید آنها در رفتار و دیدگاه‌های خود تجدید نظر کنند. در غیر این صورت نمی‌توان از آنان انتظار توانمندسازی داشت.

توانمندسازی و فرهنگ سازمانی

تحقیقات موسسه گالوپ نشان می‌دهد، سازمان‌ها فقط می‌توانند کمتر از ۲۰ درصد توان کارکنان استفاده نمایند. بهسازی و رشد کارکنان نیازمند فرهنگ سازمانی است که در آن کارکنان به یادگیری و توسعه ترغیب شوند. در چنین فرهنگی، نوآوری‌ها نیازمند رفتارهای جدید کارکنان است که باید در این فرهنگ ریشه دوانده باشند. کارکنان حاضر هستند برای پیوستن به چنین سازمان‌هایی روزانه چند کیلومتر راه اضافی طی کنند تا به آن سازمان برسند. برای اکثریت سازمان‌ها دستیابی به این توان و انرژی نهفته درون کارکنان می‌تواند یک مزیت رقابتی در بازارهای جهانی باشد؛ تا اینکه بتوانند کارکنان با استعداد خود را حفظ نمایند. برای درک این موضوع که فرهنگ سازمانی چگونه می‌تواند از یادگیری، توسعه و رفتارهای جدید کارکنان حمایت کند، نمونه باغ را مثال می‌زنند. دانه‌های جدید در چه باغی رشد می‌کنند؟ خاک باغچه حاصلخیز است؟ چه موقع دانه رشد می‌کند؟ وقتی که خاک غیرحاصلخیز باشد، گیاه پژمرده می‌شود.

تکنولوژی و توانمندسازی

تعریف و تبیین حاکمیت و اخلاقیات برای توانمندسازی هر سازمان لازم است، اگر چه به تنهایی کافی نیست. سازمان‌ها باید فضایی به وجود آورند که حامی مشارکت و تشریک مساعی آنان باشد. تلفیق مولفه‌های فوق یک توانمندسازی واقعی و قریب به وجود می‌آورد. به زبان ساده‌تر در صورتی که سازمان نظام عصبی لازم را برقرار کند از موفقیت‌های بالاتری برخوردار می‌شود. لذا سازمان باید دارای یک زیربنای ارتباطی بوده تا بتواند به برقراری ارتباط میان کارکنان و مدیریت ارتباطات دوسویه کمک کند. این شالوده چیزی فراتر از تکنولوژی، کابل‌کشی و کامپیوتر است. سیستم عصبی سازمان شامل ابزارهایی مانند پست الکترونیکی، برنامه‌های نرم‌افزاری و کاربردی است. برای مثال: شبکه داخلی، اینترانت، کارکنان، جعبه‌های پیامگیر، گفتگوی همزمان، محیط کار مجازی و ویدئو کنفرانس است. این ابزارها شرایطی فراهم می‌آورد که افراد بدون در نظر گرفتن مکان جغرافیایی با یکدیگر همکاری و تشریک مساعی کنند. زیربنای سیستم عصبی روابط سازمانی را تصویب کردند و مدیریت از آن به عنوان ابزاری برای تقویت اطلاعات کارکنان استفاده می‌کند.

نگرش سازمان‌های توانمند به کار و کارکنان

سازمان‌های توانمند همیشه تلاش می‌کنند تعادلی میان نیازهای کارکنان و اهداف سازمان برقرار نمایند. سازمان ها که به افزایش بهره‌وری و سود توجه می‌کنند، به بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان نیز اهمیت می‌دهند. مدیریت سازمان می‌داند که انتظار عملکرد مطلوب از کارکنان منوط به ایجاد محیط کاری دلپذیر و با نشاط است. سازمان‌های توانمند، سعی می‌کنند توانایی، احترام و نیازهای اجتماعی و معنوی کارکنان را رشد و توسعه دهند و این به معنی اهمیت دادن به شان و منزلت انسانی کارکنان است.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]