

توانمندسازی مدیران

رویکردی برای ازمان های هزاره ی سوم

دکتر مریم تقوایی یزدی

عضویت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری

شابک: ۲۵۰۰۰۰ ریال: ۳-۰۸-۷۹۸۵-۶۰۰-۹۷۸

شماره کتابشناسی ملی: ۴۰۱۸۹۹۵

عنوان و نام پدیدآور: توانمندسازی مدیران رویکردی برای سازمان‌های هزاره‌ی سوم/مریم تقوایی یزدی.

مشخصات نشر: قائم‌شهر: مهرالنبی، ۱۳۹۴.

مشخصات ظاهری: ۳۸۵ ص.: جدول، نمودار.

عنوان دیگر: رویکردی برای سازمان‌های هزاره‌ی سوم.

موضوع: کارکنان -- توانمندی‌سازی

موضوع: مدیریت -- مشارکت کارکنان

موضوع: کارآمدی سازمانی

رده بندی در بی: ۶۵۸/۳۱۴

رده بندی یکره: ۹۱۳۹۰ ت ۷/۵/۵ HD

سرشناسه: تقوایی، مریم، ۱۳۵۳-

وضعیت فهرست نویسی: تبیین



عنوان کتاب: توانمندسازی مدیران رویکردی برای سازمان‌های هزاره‌ی سوم

مؤلف: دکتر مریم تقوایی یزدی (عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلام - واحد تهران)

صفحه آرای: مهدی احمدی فر

طراح جلد: احمد رستگار

ناشر: مهرالنبی

نوبت چاپ: پانز ۱۳۹۴

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۲۵۰۰۰۰ ریال

شابک: ۳-۰۸-۷۹۸۵-۶۰۰-۹۷۸

چاپ و صحافی: صدف

نشانی انتشارات: قائم‌شهر، خیابان شهید چمران، کوچه ولیعصر (عج)، پلاک ۲۰ کدپستی ۴۷۶۵۹۸۶۷۹۶

تلفن ۰۹۱۱۲۲۶۸۵۵۷ آدرس الکترونیک: mehronnabi@yahoo.com

پیشگفتار

امروزه افزایش بهره‌وری و افزایش سود صرفاً با تعدیلات سازمانی و ماشین‌آلات مدرن و سیستم‌های کامپیوتری به دست نمی‌آید. کارکنانی که سرپرستی و نظارت دستگاه‌ها و تجهیزات را بر عهده داشته و تولید محصول به عهده آن‌هاست، ارزشمندترین دارایی و سرمایه انسان به حساب می‌آیند. لذا مدیران باید در جهت پرورش و توسعه آنان همت گمارند. مدیران باید در سازمان محیطی را فراهم کنند که به وجود آورند که به وسیله آن بتوانند استعدادها، قابلیت‌ها و مهارت‌های کارکنان را که تاکنون در درون آن‌ها نهفته بوده است، آزاد سازند. این امر محقق نمی‌شود مگر آن که به سمت توانمندسازی کارکنان و مدیران حرکت کرد.

مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌ها حیاتی‌ترین نوع مدیریت به شمار می‌آید و یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح می‌شود، «توانمندسازی مدیران» است. با توجه به این که تعاریف متفاوتی از توانمندسازی رایج گردیده است اما وجه اشتراک کلیه آن‌ها، واگذاری اختیار و مسئولیت بیشتر به مرئوسین می‌باشد و آنان را قادر می‌سازد در لایه‌های پایین سازمان به تصمیم‌گیری بپردازند. این مقوله هم‌چنین با اعتماد و انگیزش تصمیم‌گیری و شکستن مرزهای درون سازمانی، درون گروهی و درون فردی، بین مدیریت و کارکنان در ارتباط است. در واقع، توانمندسازی یعنی ایجاد ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آن‌ها به ایجاد ارزش افزوده توأم با کارایی و اثربخشی در سازمان و ایفای نقش و انجام مسئولیتی که در سازمان به عهده دارد.

برخی از مدیران همواره با کمبود وقت مواجه هستند و کارکنان نیز غالباً در کار کم می‌آورند. مدیرانی که احساس می‌کنند حضورشان برای هر کاری ضرورت دارد، برای کارکنان و سازمان زیان‌بار هستند؛ زیرا به توانمندسازی افراد نپرداخته‌اند و حتی برای خود جانشینی تربیت نکرده‌اند. گاهی مدیران بدون آن که ضروری باشد، وظایف دیگران را بر عهده می‌گیرند و بدین ترتیب در انجام وظایف بهره خود کوتاهی می‌کنند؛ دیگران را به خود وابسته می‌کنند و آنان را از استفاده از فرصت آموختن و تجربه اندوختن باز می‌دارند. در این جریان نه تنها مدیر از وظایف اصلی خود باز می‌ماند، بلکه اعتماد به نفس و جرأت کارکنان را نیز تضعیف می‌کند. به این ترتیب، در یکی دو دهه اخیر اغلب صاحب‌نظران به این نتیجه رسیده‌اند که توانمندسازی از وظایف مهم و اجتناب‌ناپذیر مدیران است. به مصداق «من لم یشکر المخلوق یشکر الخالق» بسی شایسته است از استاد فرهیخته و فرزانه جناب آقای دکتر کیومرث یازآذری به پاس زحمات و راهنمایی‌های کارساز و سازنده‌شان در دوران تحصیلی، شغلی و زندگی‌ام تقدیر و تشکر نمایم.

مریم تقوایی یزدی

M_Taghvaeeyazdi@yahoo.com

پائیز ۱۳۹۴

۱۳	مقدمه
۱۶	تعاریف و مفاهیم توانمندسازی
۲۱	توانمندسازی از دیدگاه صاحب نظران مدیریت
۳۲	سیر تاریخی و تحولی توانمندسازی
۴۱	دیدگاه‌های مختلف در توانمندسازی
۴۱	الف) دیدگاه ارتباطی در توانمندسازی
۴۲	ب) دیدگاه انگیزشی و روان‌شناختی در توانمندسازی
۴۷	اهمیت و ضرورت توانمندسازی
۵۰	ضرورت توانمندسازی مدیران در سازمان‌ها
۵۴	جایگاه توانمندسازی در سازمان‌های امروز
۵۶	جایگاه توانمندسازی در عرصه مدیریت
۵۹	ویژگی‌های سازمان‌های توانمند و غیرتوانمند
۶۱	سبک مدیریت و تأثیر آن بر توانمندسازی
۶۲	تأثیر توانمندسازی بر عملکرد مدیران
۶۳	شاخص‌ها و مؤلفه‌های مهم توانمندسازی
۷۸	نشانه‌های توانمندسازی
۸۰	فرایند و مراحل توانمندسازی
۸۳	عوامل مؤثر بر فرایند توانمندسازی مدیران
۹۰	برنامه‌های توانمندسازی
۱۰۳	سطوح مختلف برنامه‌های توانمندسازی
۱۰۵	الزامات برنامه‌های توانمندسازی

۱۰۶	دستاوردهای اجرایی برنامه‌های توانمندسازی
۱۰۸	رویکردهای توانمندسازی
۱۱۴	سطوح توانمندسازی
۱۱۷	ابعاد مختلف توانمندسازی
۱۱۷	الف) ابعاد سه گانه توانمندسازی
۱۲۶	ب) ابعاد توانمندسازی بر اساس مدل کونزاک
۱۳۱	ج) ابعاد توانمندسازی مدیران
۱۴۰	اهداف توانمندسازی مدیران
۱۴۳	اصول توانمندسازی مدیران
۱۴۴	دلایل ظهور توانمندسازی
۱۴۷	مدل‌های عمده در برنامه‌ریزی طرح‌های توانمندسازی
۱۵۰	الگوهای معروف توانمندسازی
۱۵۱	۱- الگوی توانمندسازی چهار عامل یا هشت گام
۱۵۳	۲- الگوی توانمندسازی گلن لاوراک
۱۵۴	۳- الگوی توانمندسازی والاس و استورم
۱۵۵	۴- الگوی توانمندسازی نوکلین و روهوتی
۱۵۷	۵- الگوی توانمندسازی ویلیام بریجز
۱۵۸	۶- الگوی توانمندسازی رایلی، بتلی و لین
۱۵۹	۷- الگوی توانمندسازی رایینز و همکاران
۱۶۱	۸- الگوی توانمندسازی ماتیوس
۱۶۳	۹- الگوی توانمندسازی گائو

۱۶۴	۱۰- الگوی جامع راهبردی مک نامارد
۱۶۸	۱۱- الگوی توانمندسازی ساندرز
۱۷۰	۱۲- الگوی پنج هسته‌ای توانمندسازی، وتن و کامرون
۱۷۱	۱۳- الگوی اقتضایی در توانمندسازی کارکنان
۱۷۵	۱۴- الگوی توانمندسازی فاکس (مدل کارآموزی فاکس)
۱۷۶	۱۵- الگوی کوئین و اسپریتزر
۱۷۸	۱۶- الگوی خود اثر بخشی باندورا
۱۷۸	۱۷- الگوی توانمندسازی بیل هارلی
۱۸۱	۱۸- الگوی توانمندسازی مک لاگان ونل
۱۸۲	۱۹- الگوی توانمندسازی سالاک و کارزتو
۱۸۳	۲۰- الگوی چهار مرحله‌ای توانمندسازی تری ویلسون
۱۸۶	۲۱- الگوی اسپریتزر
۱۸۶	۲۲- الگوی باون و لاولر
۱۸۷	۲۳- الگوی ایده آل نولر
۱۸۸	۲۴- الگوی توانمندسازی روان شناختی توماس و ولتهوس
۱۹۱	۲۵- الگوی توانمندسازی توماس و ولتهوس
۱۹۲	۲۶- الگوی توانمندسازی وگت و مورل
۱۹۴	۲۷- الگوی توانمندسازی کانگر و کانگو
۱۹۵	۲۸- الگوی توانمندسازی دنیس کینلا
۱۹۶	۲۹- الگوی مدیریت فرایند توانمندسازی
۲۰۴	۳۰- الگوی توانمندسازی کانتر

۲۰۴	۳۱- الگوی توانمندسازی اولیو
۲۰۵	ضرورت اجرای الگوهای توانمندسازی مدیران
۲۱۷	چارچوب مفهومی الگوی توانمندسازی مدیران
۲۲۰	ابعاد مؤلفه‌های مستخرجه از ادبیات نظری پژوهش
۲۲۳	راهنمای توانمندسازی مدیران
۲۲۵	استراتژی‌های ده‌گانه توانمندسازی افراد
۲۳۲	نقش آموزش در توانمندسازی مدیران
۲۳۶	نقش انگیزش در توانمندسازی مدیران
۲۳۹	نقش فرهنگ در توانمندسازی مدیران
۲۴۰	ساختار آموزشی سه مرحله‌ای برای توانمندسازی
۲۴۲	ارتباط توانمندسازی مدیران و آموزش
۲۴۳	اهداف آموزشی در توانمندسازی
۲۴۵	مزیت‌های آموزش نیروی انسانی
۲۴۸	آموزش مهارت‌های توانمندسازی نیروی کار
۲۵۴	راهکارهایی جهت توانمندسازی مدیران
۲۵۷	شرایط توانمندسازی مدیران
۲۵۹	پیش‌نیازهای توانمندسازی مدیران
۲۶۲	خودتوانمندسازی مدیران
۲۶۴	نقش‌های اساسی مدیران در عوامل مؤثر بر توانمندسازی
۲۶۴	(الف) نقش مدیران در استقرار مدیریت مشارکتی
۲۶۸	(ب) نقش مدیران در آموزش کارکنان

۲۷۲	ج) نقش مدیران در انگیزش کارکنان
۲۷۳	د) نقش مدیران در مدیریت مبتنی بر هدف
۲۷۵	فرایند تحول در توانمندسازی مدیران
۲۷۸	اقداماتی جهت تسریع توانمندسازی مدیران
۲۸۰	تکنیک‌های توانمندسازی گروه‌ها توسط مدیران
۲۸۲	مزیت‌های واگذاری توانمندسازی
۲۸۳	روش‌های کلیدی پیشرفت توانمندسازی مدیران
۲۸۶	چگونگی افزایش توانمندی مدیران
۲۹۴	ارکان اساسی موفقیت در راستای توانمندسازی مدیران
۲۹۵	مهارت‌هایی جهت توانمندسازی مدیران
۲۹۶	عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی مدیران
۳۰۶	مفروضات عمده در توانمندسازی مدیران
۳۰۸	علل گرایش سازمان‌ها به توانمندسازی
۳۱۴	اقدامات عملی برای توانمندسازی مدیران
۳۲۱	معایب توانمندسازی کارکنان
۳۲۱	موانع توانمندسازی مدیران
۳۲۴	چالش‌های فراروی توانمندسازی مدیران
۳۲۹	دلایل عدم تمایل مدیران به توانمندسازی کارکنان
۳۳۰	انتقادات وارده بر توانمندسازی مدیران
۳۳۲	تأثیر توانمندسازی بر عملکرد
۳۳۵	تأثیر توانمندسازی بر امنیت شغلی

فهرست مطالب

عنوان

صفحه

۳۳۹	تأثیر فناوری اطلاعات بر توانمندسازی
۳۴۰	ارتباط توانمندسازی و تحول سازمانی
۳۴۳	ارتباط توانمندسازی و قدرت
۳۴۶	ارتباط توانمندسازی و ساختار سازمانی
۳۴۸	ارتباط توانمندسازی و نظارت
۳۵۰	ارتباط توانمندسازی با آینده سازمان‌ها
۳۵۴	تغییرات سریع نیاز اساسی در جوامع امروزی
۳۵۴	نقش توانمندسازی در محیط رقابتی هزاره‌ی سوم
۳۵۵	توانمندسازی کلید پیشرفت و رقابت در سازمان‌های نوین هزاره‌ی سوم
۳۶۰	پیش‌بینی آینده سازمان‌های هزاره‌ی سوم در رابطه با توانمندسازی
۳۶۰	ارتباط توانمندسازی با نیازهای مدیران در هزاره‌ی سوم
۳۶۶	نتیجه‌گیری
۳۶۹	منابع و مأخذ

تحقق اهداف و انجام مأموریت سازمان‌ها زمانی می‌تواند به بهترین وجه انجام شود که کارکنان و به خصوص مدیران آن از کارآمدترین و صالح‌ترین افراد باشند. مدیران به دلیل تأثیری که بر رفتار زیردستان و افراد مرتبط دارند، می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در سازمان داشته باشند. این تأثیر هم بر چگونگی اجرای مأموریت سازمان، هم بر رفتار کارکنان و هم بر نوع تعامل با سایر سازمان‌ها و جامعه (مردم، گروه‌های اجتماعی، نخبگان و...) خواهد بود. امام علی (ع) درباره اهمیت و تأثیر مدیران می‌فرمایند: «الناس علی دین ملوکهم» یعنی: مردم از رفتار و کردار رهبران و مسئولین تبعیت می‌کنند (مجلسی، ۱۴۰۴، ۷).

به دلیل اهمیت نقش و تأثیر مدیران، توانمندسازی آنان در اولویت برنامه‌های سازمان‌ها قرار دارد. هدف توانمندسازی به‌کارگیری حداکثر توانایی‌های کارکنان در پیگیری اهداف سازمانی است. اگر چه مسأله توانمندسازی سابقه‌ای چند ده ساله دارد، لیکن بیش از یک دهه است که اندیشمندان حوزه منابع انسانی تمرکز ویژه‌ای بر این موضوع داشته و ابعاد، اهداف، راهبردها، مدل‌ها و سازوکارهای آن را مورد مطالعه و تحقیق قرار داده‌اند. توانمندسازی کلید اثربخشی سازمان‌ها و مدیران است. الگوهای توانمندسازی، یکی از راهبردهای عمده سازمان‌های امروزی است. بر مبنای این الگو، مدیران تلاش می‌کنند تا با تهیه و اجرای برنامه‌های مناسب، ضمن افزایش قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان، شرایط و محیط را برای بروز خلاقیت و نوآوری آنان فراهم آورند. توانمندسازی مدیران طی دو دهه‌ی گذشته در دنیا و اخیراً در ایران کانون توجه کارشناسان حوزه منابع انسانی قرار گرفته است. تحقیقات انجام شده درباره عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی مدیران نشان داده است که متغیرهای

مختلفی بر توانمندسازی مدیران مؤثر هستند. این عوامل در حوزه‌های فردی، سازمانی و محیطی قرار دارند (موی، هنکن و ایگلی، ۲۰۰۵).

سازمان‌های قرن بیست و یکم شکلی متفاوت از سازمان‌های سنتی پیدا کرده‌اند. در این سازمان‌ها علاوه بر انرژی، نیروی فکر و خلاقیت مدیران نیز مدیریت می‌گردد. تحت این شرایط نه تنها روش‌های سلسله‌مراتب دستوری و کنترلی مناسب نخواهد بود بلکه مدیران باید خودشان ابتکار عمل نشان دهند و برای حل مشکلات خود سریع اقدام و در تیم‌هایی که کاملاً خودگردان هستند، ایفای نقش کنند (مک کوبی، ۱۹۹۸، ۱۲۱).

همین امر گاهی نواحی منابع انسانی و اختیارات آن می‌طلبد. لزوم پرورش مدیرانی که دارای توانایی خودمختاری باشند، باعث شده تا توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به سوی خود جلب نماید (توماس، ۱۹۹۸، ۱۸). کوبرگ^۴ (۱۹۹۹) بر این باور است که مدیران و کارکنان هر دو از مزایای توانمندسازی منتفع خواهند شد. توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و به وجود آوردن آزادی عمل برای مدیران و کارکنان این فرصت را به وجود خواهد آورد تا توانایی‌ها و مهارت‌ها، بهبود و موجبات اثربخشی سازمان فراهم گردد. از سوی دیگر توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس‌العمل سریع‌تر و مناسب‌تر نشان دهند (کوبرگ، ۱۹۹۹، ۴۶).

1 Moye, Henkin & Egley

2 MacCoby

3 Thomas

4 Koberg

توانمندسازی موضوعی است که به طور غیرقابل اجتناب توسط مدیران در تشریح نحوه‌ی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر و نیز اغلب در گزارش‌های سالانه سازمان‌ها بیان می‌شود. به نظر می‌رسد که توانمندسازی نوعی راهبرد کلان مقبولیت‌یافته برای بهبود مستمر و یک علامت اختصاری برای انواع شیوه‌های کاربرد شایستگی‌های افراد در روش‌های جدید و خلاق برای تمام جنبه‌های عملکرد سازمان می‌باشد (آتکینسون و همکاران، ۱۹۹۷).

سالازار^۱ (۲۰۰۰) معتقد است که در سال‌های اخیر توانمندسازی به عنوان یک راهکار، نیروی انسانی برای خلق کارآمدی، بهره‌وری و خشنودی مدیران در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است.

شرت و گر^۲ (۱۹۹۴) نیز بر این باور است که توانمندسازی فرصت‌هایی است که برای استقلال، انتخاب مسئولیت‌پذیری و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان به افراد داده می‌شود. به اهر کلی توانمندسازی مدیران برای افزایش بهره‌وری، از طریق بالا بردن تعهد نسبت به سازمان و بالعکس مورد استفاده قرار گرفته و روش ارزش‌مندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می‌کند (سلیمانی و مطهری، ۱۳۹۴، ۱۰۲).

این تکنیک اساساً راهی متفاوت برای کار کردن آنها با یکدیگر است. بدین معنی که آنها احساس می‌کنند نه تنها در مورد انجام دادن وظایف خود، بلکه نسبت به بهتر کردن کل سازمان نیز مسئولیت دارند. امروزه مدیران افرادی هستند که به طور فعال مشکلات را حل می‌کنند و برای نحوه‌ی انجام امور طرح می‌ریزند و سپس آنها را به مرحله‌ی اجرا در می‌آورند. تیم‌های کار، به طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره‌وری، با هم کار می‌کنند. ساختار سازمان‌ها به گونه‌ای طرح‌ریزی شده است که افراد درمی‌یابند که

1 Salazar

2 Short and Greer

می‌توانند برای دستیابی به نتایج مورد نظر و آنچه انجام دادن آن لازم است، کار کنند، نه اینکه صرفاً ادای تکلیف کنند و از بابت آن پاداش دریافت دارند (جعفری قوشچی، ۱۳۸۰، ۳۷).

مدیران زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از دانش، مهارت و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد، فرایند توانمندسازی می‌باشد. کاربرد سبک مدیریت برای کارکنان توانمند نسبت به سایر کارکنان متفاوت بوده و در قالب هدایت و مربی‌گری است. توانمندسازی روشی نوین برای بقای سازمان‌ها می‌باشد و در محیط رقابتی است. توانمندسازی دادن قدرت به مدیران نیست، زیرا آن‌ها دارای قدرت بالقوه زیادی بوده که در قالب دانش و انگیزش جلوه‌گر می‌شود و ابروی رای انجام فعالیت‌هاست. توانمندسازی یعنی به‌کارگیری دانش و افزایش انگیزش کارکنان از سوی مدیریت ارشد که در نهایت نایل به اهداف متعالی سازمان را سهیل می‌کند (آقایار، ۱۳۸۲، ۲۸).

تعاریف و مفاهیم توانمندسازی

«توانمندسازی» واژه‌ای است که در علوم سازمانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته اما توافقی بر سر آن حاصل نشده است. دلیل چنین امری، می‌توان در عدم وجود بستر گسترده تاریخی و تجربی برای این مفهوم - در بین مفاهیم سازمانی دانست. به این معنی که پژوهش‌های عملی چندان در مورد آن، به ویژه در فرهنگ‌های مختلف صورت نگرفته است. از طرف دیگر، بدیع بودن موضوع در ادبیات مدیریت، به ویژه منابع انسانی و تنوع نظری دانشمندان این حوزه، مانع از شکل‌گیری تعریفی جامع برای آن شده است.

در واقع، می‌توان گفت زمینه‌هایی که دانشمندان مدیریت دست به مطالعه زده‌اند، رابطه مستقیمی با نوع تعریف، برداشت و الگوی آنان از توانمندسازی