

# تواناسازی<sup>(۱)</sup>

## جابه جایی پایگاههای قدرت در سازمانهای امروزی

تألیف: دکتر بدرالدین اورعی یزدانی

### مقدمه

برای ارتقای عملکرد کارکنان در سازمان تمهیدات فراوانی اندیشیده شده است که همه آنها وجهی مشترک دارند و آن مشارکت است. سه راه عمومی افزایش مشارکت کارکنان عبارتند از استفاده از سیستم پیشنهادات، تشکیل گروههای کاری و تواناسازی کارکنان.

### تعریف تواناسازی

تواناسازی کلمه پر آب و تابی است که مشکل گشای تمام مسائل محیط کار تلقی می شود. تواناسازی را می توان چنین تعریف کرد:  
واگذاری مسئولیت تصمیم گیری به آنهایی که با مراجعان سازمان ارتباط بلا واسطه

دارند.<sup>(۱)</sup>

توانا سازی شیوه‌ای است برای ایجاد روحیه مشارکت در کارکنان از طریق فرایند دخالت و واگذاری مسئولیت به آنها. این شیوه کارکنان را تشویق می‌کند که در مورد کارهای خویش، خود تصمیم بگیرند و امکان کنترل بیشتری بر کار داشته باشند.<sup>(۲)</sup> تواناسازی بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می‌کند. بر مبنای این تفکر بخشی از قدرت مدیران به کارکنان انتقال می‌یابد.

امروزه بسیاری از کارکنان به شیوه‌های سنتی قدرت مدارانه که در دوران گذشته به وسیله مدیران اعمال می‌شده است «مدیریت» نمی‌شوند بلکه اغلب قدرت در نردبام سلسله مراتب به گروهی از کارکنان انتقال می‌یابد تا خودشان اتخاذ تصمیم نمایند. سالهای متمادی کارکنان سازمانها می‌گفته‌اند، این کار را انجام داده‌ایم زیرا مدیران چنین دستور داده بود اما احتمال می‌رود با قدرت گرفتن کارکنان در محیط کار دیگر چنین عبارتی شنیده نشود.

باید توجه داشت که تواناسازی چیزی بیشتر از آزادی تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام مأموریتی است که به وسیله مدیر تعیین شده است بلکه مستلزم سهیم شدن کارکنان در اطلاعات و دانشی است که به آنان اجازه دهد آنچه را که برای کمک به سازمان در جهت وصول به هدفهایش لازم می‌دانند انجام دهند.

بر این نکته تأکید می‌شود که کلید تواناسازی موفقیت‌آمیز افراد، سهیم کردن آنان در دانش تخصصی است. (بر خلاف روش احتکار اطلاعات که در گذشته مورد توجه بوده است). مدیران امروز باید از اسلاف خود گشاده دست‌تر باشند و کارکنانشان را با انتشار اطلاعات وسیع توانا سازند و بدین ترتیب اجازه دهند تصمیم‌های بهتری اتخاذ شود. به عنوان مثال یکی از بنیان‌گزاران شرکت بزرگ کامپیوتر «اپل» در آمریکا قویاً معتقد است که کارکنان باید از اطلاعات ضروری درباره خرید و فروش و سود و زیان و مانند آن آگاه

1- Sherman, Bohlander & Snell, "Managing Human Resources" South-Western college publishing, Ohio, US, 1996, P. 519

2- Ibid, P. 518

باشند تا کاری را که انجام می‌دهند درست ارزیابی کنند. او تا آنجا پیش می‌رود که فهرستی از پرداختی به هر کارمندی را در دسترس همکاران قرار می‌دهد تا وقتی پرسشهایی در مورد اینکه چرا فردی دستمزد بیشتری دریافت می‌دارد، مطرح شود او برای ارائه پاسخ مستند آماده باشد. این مدیر معتقد است که چنین اطلاعاتی باعث می‌شود افراد احساس کنند که مدیریت شرکت با کارکنانش رو راست است و هیچ چیز برای پنهان کردن ندارد و به عبارت دیگر مدیریت از قدرت خود سوء استفاده نمی‌کند.<sup>(۱)</sup>

توانا سازی درجاتی دارد، در یک انتهای پیوستار شرکتهایی قرار می‌گیرند که تولید در آنها شکل زنجیره‌ای دارد و در این وضعیت کارگران در واقع هیچ قدرتی برای تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام مشاغل خود ندارد و در انتهای دیگر مشاغلی هستند که در آنها کارکنان بر آنچه انجام می‌دهند و چگونگی انجام آن کنترل کامل دارند. این حالت را در شرکتهایی که گروه‌های کاری، خودگردان به کار می‌برند می‌بینیم. برای مثال در شرکت فولاد چاپارل (در ایالات متحده) مدیران آزادند برای استخدام، تربیت و به کار گرفتن کارمندان جدید به شیوه‌ای که تصور می‌کنند بهترین است عمل نمایند. در شرکتی دیگر فلسفه تواناسازی چنان با قوت حمایت می‌شود که کارکنان بدون داشتن مسئولیتهای معین و مشخص کار می‌کنند. بین این دو شرکتهایی قرار می‌گیرند که کارکنان آنها تا حدی در کارهایشان مسئولند و در اتخاذ تصمیمهای مهم هم کم و بیش دارند اما فاقد آزادی مطلق هستند. شمار روز افزونی از شرکتها چنین حالتی دارند که کارخانه ساترن جنرال موتورز از آن جمله است.

وقتی کارکنان توانمند می‌شوند، سرپرستان آنها کمتر نقش «رئیس» را بازی می‌کنند و کارکنان خود را به این طرف و آن طرف نمی‌کشانند (از قدرت اجباری استفاده نمی‌کنند) بلکه اغلب به آموزگاران یا تسهیل‌کنندگانی تبدیل می‌شوند که گروه خود را با استفاده از

1- Greenberg, Baron, "Behavior in Organizations, 6 ed..." Prentice-Hall, US, 1997. P.

دانش و تجربه خود (یعنی قدرت تخصصی و شخصی) هدایت می‌کنند. به تعبیر مدیر یکی از سازمانهای موفق برای تأثیر گذاشتن بر مردم مجبورید اثبات کنید که درست می‌گویید<sup>(۱)</sup> در حالی که مدیران سنتی اغلب به افراد می‌گویند که چه انجام بدهند، چگونه و کی انجام بدهند. سرپرستان کارکنان توانا شده تمایل دارند با پرسیدن از افراد آنها را وادار کنند که مشکلات خود را، خود حل نمایند و برای خود، خود تصمیم بگیرند. در شیوه تواناسازی، کار مدیر آموزش، تشویق و دلداری دیگران است تا زمانی که آنها به اندازه کافی احساس اعتماد به نفس کنند و بسیاری از مسئولیتهای مدیر را خود به عهده بگیرند. در چنین حالتی مدیر شغلش را بیشتر به عنوان یک مشاور داخلی تصور می‌کند تا یک مدیر سنتی.

اگر توضیحات این نوشته با تجربیات شما سازگار نباشد نگران نباشید، تواناسازی کارکنان در بخش وسیعی از سازمانهای امروزی کاربرد محدودی دارد اما کارشناسان پیش‌بینی می‌کنند که تغییری شتابان در این جهت در حال وقوع است. اگر این پیش‌بینی درست باشد که هست باید منتظر تغییرات مهمی در روشهای اعمال قدرت باشیم.<sup>(۲)</sup>

### تغییرات لازم برای تواناسازی

توانا سازی مستلزم تغییرات وسیع و همه جانبه‌ای در ذهنیت کارکنان، ساختار و محیط سازمان و تفکر و ارزشهای مدیریت است که به توضیح آن می‌پردازیم.

#### تغییر در ذهنیت افراد

برای تواناسازی باید ذهنیت افراد در آنچه به آن «ناتوان» می‌گوییم به ذهنیت افراد توانمند به شرح جدول زیر تغییر یابد.<sup>(۳)</sup>

1- Ibid, P. 412

2- Ibid, P. 412

3- From victim to self empowerment, Journal of High Performance Teams. Volume 3, Number 4, August 1998, P. 22

توانمند	ناتوان
به جهان خویشتن است	به جهان دیدگاهی بدبینانه دارد
مردم را اساساً خوب می بیند	به مردم بدگمان است
دنیا برای او پر از فراوانی است	همه چیز در اطراف او کمیاب است
می توان برنده بود در حالی که دیگران نیز برنده باشند	فرد یا برنده است یا بازنده
رفتار همیارانه دارد و دیگران را شریک می بیند تا رقیب	با دیگران رقابت می کند
کانون کنترل درونی دارد و سرنوشت خویش را در دستان خویش می بیند	کانون کنترلی بیرونی دارد و خود را بازیچه سرنوشت می داند

مأخذ (مجله گروههای کاری دارای توانایی بالا، پی نوشت شماره ۳)

تغییر در ذهنیت افراد به دو طریق حاصل می شود:

۱- تلاش خود فرد: فرد باید بکوشد تا ذهنیت خود را از ناتوان بودن به توانمند تغییر دهد.

۲- نقش گروه: گروه باید تلاش کند تا با ارائه شواهد و مصادیقی برای تأیید ذهنیت توانمند شده فرد ناتوان را تشویق کند تا تغییر ذهنیت بدهد.<sup>(۱)</sup>

### تغییر ساختار سازمان از هرمی به دایره‌ای

در حدود دو هزار سال پیش چینی‌ها سلسله مراتب سازمانی را ابداع کردند. این ساختار از آن زمان به بعد پیشرفتهایی کرده است. اما از اوایل دهه ۸۰-۱۹۷۰ سازمانها در همه کشورها تغییر ساختار خود را از ساختار سنتی مبتنی بر کنترل شدید - که در آن اشتغال ذهنی و عاطفی کارکنان در حداقل است - به ساختار سازمانی جدید - که کارکنان در آن کاملاً درگیرند - آغاز کرده‌اند.

این ساختار جدید را سازمان شبکه‌ای یا دایره‌ای نامیده‌اند زیرا می‌تواند به عنوان

مجموعه‌ای از گروه‌های هماهنگ به نظر آید که به وسیله مرکز با هم مرتبط می‌شوند. بعضی از ویژگی‌های این سازمان که با مطالب این نوشته و نیازهای افراد توانمند نیز تناسب دارد چنین است:

- ۱- افراد با یکدیگر همکاری می‌کنند تا آنچه لازم است انجام شود.
- ۲- افراد در مسئولیتها، مهارتها، اختیار و کنترل سهم می‌شوند.
- ۳- قدرت مدیر از توانایی نفوذ وی بر دیگران (یعنی قدرت تخصص) و نه از مقام او (قدرت اجباری) ناشی می‌شود.
- ۴- از افراد انتظار می‌رود تا خودشان را اداره کنند و نسبت به کل سازمان احساس مسئولیت نمایند.
- ۵- کار اصلی مدیران دادن نیرو، ارتباط و قدرت به اعضای تیم است.<sup>(۱)</sup>

### تغییر محیط سازمان و تفکر و ارزشهای مدیر

برای این که محیط سازمان زمینه توانمند سازی کارکنان را فراهم آورد باید دارای ویژگیهای زیر باشد:

- ۱- نوآوری: محیط سازمان باید پذیرای افراد نوآور باشد و آنان را برای سیر در افق‌های جدید و پذیرش ریسکهای معقول در برابر هزینه‌های معقول تشویق کند. چنین محیطی زمانی ایجاد می‌شود که کنجکاو به اندازه تخصص فنی مورد توجه قرارگیرد.
- ۲- دسترسی به اطلاعات: کارکنان باید به طیف وسیعی از اطلاعات دسترسی داشته باشند و نوع اطلاعاتی را که برای انجام کارشان نیاز دارند خودشان انتخاب کنند.
- ۳- مسئولیت: توانا سازی به این معنا نیست که کارمند هر چه می‌خواهد انجام دهد. کارکنان توانمند شده باید در مورد رفتار خود نسبت به دیگران و حصول نتایجی که در مورد آنها توافق شده است، احساس مسئولیت کنند.

۱- توانا سازی کارکنان، اسکات، ژاف. ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاربری، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وزارت نیرو، چاپ اول، تهران ۱۳۷۵، صص ۳۳-۲۸

۴- مشارکت: کارکنان باید تشویق شوند که وظایف کاری خود را خود به عهده بگیرند و آنان نیز به نوبه خود باید درباره اصلاح فرایند کاری خود و روابط کاری بین خودشان دقت کنند.<sup>(۱)</sup>

مشارکت حداقل در پنج سطح عمده رخ می‌دهد که از انجام اقدام تعیین، اطاعت از مقررات و تبعیت از روالها تا تأثیرگذاری یا تعریف مأموریت، ارزشها و راهبردهای کاری در نوسان است.

نحوه مشارکت کارکنان در این سطوح چنین است:

#### ۱- سطح نخست: اقدام تعیین شده<sup>(۲)</sup>

در این سطح کارکنان از روالها تبعیت می‌کنند و همان‌گونه که دستور گرفته‌اند عمل می‌کنند. اما تصمیم‌های مربوطه اغلب به شیوه مشارکتی گرفته می‌شود و تا زمانی که تصمیم‌های دیگری در مورد نحوه انجام کار گرفته نشود به آن وفادار می‌مانند.

#### ۲- سطح دوم مشارکت در فعالیت:<sup>(۳)</sup>

در این سطح کارکنان از طریق تأثیرگذاری بر چگونگی انجام کاری که بخشی از شغل آنان است مشارکت می‌کنند یعنی در مورد ابزارها و فنونی که باید به کار رود و در مورد چگونگی توالی بخش‌ها خود تصمیم می‌گیرند. این نخستین سطحی است که می‌توانیم در آن به دنبال مشارکتی واقعی و مؤثر باشیم.

کار کردن در حلقه‌های کیفی، تعیین نیازها برای کیفیت کار، غنی سازی شغل و مهارت یابی چندگانه برای افزایش انعطاف پذیری کاری از فعالیت‌های خاص سطح دوم محسوب می‌شوند.

#### ۳- سطح سوم، مشارکت در نقش:<sup>(۴)</sup>

در سطح سوم، کارکنان از طریق تعیین آنچه خود یا گروه‌هایشان انجام خواهند داد

1- Sherman, Bohlander & Snell, "Managing Human Resources" South-Western college publishing, Ohio, U.S, 1996, P. 519

2- Prescribed action

3- Activity participation

4- Role Participation

مشارکت می‌کنند. مشارکت در این سطح مستلزم داشتن دانشی گسترده دربارهٔ مشتریان و عملیات سازمان است. افراد به منظور گرفتن تصمیمات عاقلانه و توصیهٔ دربارهٔ محصولات یا خدمات سازمان باید اطلاعاتی وسیع داشته باشد.

از جملهٔ فعالیتهای خاص سطح سوم تعیین اهداف تولید و فعالیت، تشخیص نیازهای مشتریان، تعیین چگونگی پاسخگویی به آنان، تعیین اهداف برای فروشندگان و استخدام اعضای گروه است.

#### ۴- سطح چهارم، مشارکت در محیط کاری:<sup>(۱)</sup>

در سطح چهارم کارکنان از طریق فرا رفتن از مرزهای شغلی خود یا گروهشان به منظور تأثیر بر فرایندها و ساختارهای پیرامون خود مشارکت می‌کنند.

کارکنان به تشخیص خود، از حوزهٔ شغلی مستقیم خود فراتر می‌روند تا بحران‌ها یا مسائل موجود را به کمک مشتریان حل کنند.

انتخاب یا پیشنهاد در مورد انتخاب رهبران، انتخاب خریداران و تأثیرگذاری بر حجم بودجه از فعالیتهای خاص سطح چهارم محسوب می‌شوند.

سطح پنجم، مشارکت در تدوین چشم اندازی آتی سازمان<sup>(۲)</sup> در سطح پنجم کارکنان از طریق شکل دادن یا تأثیرگذاری بر مبنای فکری و ارزشی سازمان مشارکت می‌کنند. فعالیت این سطح به یقین ارزشها، اهداف، راهبردها و دیگر چارچوبهایی که یقین می‌کند سازمان چیست و چه خواهد بود، کمک می‌کند.

در این سطح افراد و گروهها با هم کار می‌کنند تا جهت‌گیرهای آتی سازمان را تعیین کنند. تجربیات و نگرشهای آنان تبدیل به بخشی از داده‌های راهبردی و برنامه‌ریزی می‌شود که باعث شکل‌گیری - اهداف و راهبردها می‌شود و آنان را بدین گونه در تعیین اولویت‌ها و جهت‌گیرها به نحو مؤثرتری دخالت می‌دهد.

بدیهی است هر چه سطح مشارکت افراد بالاتر رو بر توانمندی آنان افزوده می‌گردد. برای تواناسازی فرهنگ سازمان نیز باید دگرگون شود. فرهنگ سازمان عمدتاً تحت تأثیر



فلسفه‌های مدیریت و شیوه رهبری و رفتار آنها شکل می‌پذیرد. مدیرانی که پذیرایی افکار تازه بوده و برای کارکنان احترام قائل باشند و آنان را عواملی مؤثر و حیاتی برای توفیق سازمان بدانند بهترین سرمایه‌های یک سازمان هستند.

### مصادیق تواناسازی در سازمانها

#### تصمیم‌گیری بر مبنای فلسفه تواناسازی

تصمیم‌گیری بر این مبنای شیوه جدیدی از تصمیم‌گیری است که از بسیاری جهات در مقابل شیوه تصمیم‌گیری سنتی از بالا به پایین قرار دارد. به صورت سنتی وظیفه تصمیم‌گیری در سازمانها در همه امور حتی کارهای بسیار جزئی به مدیریت تعلق دارد. حتی اندیشمند مدیریت، هربرت سایمون، نظریه پرداز تصمیم‌گیری و برنده جایزه نوبل در همین زمینه تا بدانجا پیش رفته که تصمیم‌گیری را با مدیریت مترادف می‌داند. در این شیوه زیر دستان اطلاعات را جمع آوری می‌کنند و آن را به سرپرست می‌دهند و او تصمیم می‌گیرد. این رویکرد که تصمیم‌گیری از بالا به پایین نام دارد قدرت تصمیم‌گیری را به مدیر می‌دهد و برای رده‌های پایین هیچ فرصتی برای تصمیم‌گیری باقی نمی‌گذارد و یا به آنها فرصتی اندک می‌دهد. اگر این شیوه آشنا به نظر می‌آید از آن روست که شیوه معمول تصمیم‌گیری در بسیاری از سازمانها چنین است. در شیوه تصمیم‌گیری بر مبنای توانا سازی، کارکنان اجازه می‌یابند بدون اینکه موافقت قبلی سرپرست را به دست آورند تصمیم‌هایی را که برای انجام وظایفشان لازم است اتخاذ نمایند. مبنای عقلایی این فلسفه تصمیم‌گیری این است که افرادی که شغلی را به عهده دارند می‌دانند چه چیز بهتر است و ضرورتی ندارد که کسی دیگر برای آنها تصمیم بگیرد. به علاوه وقتی افراد توانایی می‌یابند که خود برای کارهای خود تصمیم بگیرند به احتمال زیادی پی آمد آن تصمیم‌ها را نیز می‌پذیرند. اگر تصمیم، تصمیم خوبی باشد آنها احساس رضایت خواهند کرد و اگر نباشد برای مرحله بعد درسی ارزشمند آموخته‌اند. در هر دو صورت افراد در مورد اجرای کارهایی که بر تصمیم‌های خودشان متکی است متعهدتر هستند تا

در مورد کارهایی که بر تصمیم‌های دیگران استوار باشد و چنین تعهدی برای حفظ کارایی سازمان اهمیت دارد.

امروزه بسیاری از شرکتهای مختلف این فرصت را برای کارکنان خود فراهم می‌آورند که انواع وسیعی از تصمیم‌ها را بگیرند. به عنوان مثال یک هتل زنجیره‌ای معروف در آمریکا<sup>(۱)</sup> به هر یک از کارکنانش اختیار داده است هر روز تا دو هزار دلار از پول شرکت را برای تعمیر هر چه که تعمیر آن را لازم می‌داند هزینه کنند. دیگر هیچ خدمتکاری که یک لامپ شکسته در یک از اطاقهای مهمانان پیدا کند نیاز ندارد که در کش و قوس گزارش دهی و اخذ مجوز و ارجاع کار به کاربرداز و... گرفتار آید، بلکه می‌تواند راساً ترتیب کار را بدهد. به همین گونه کارکنان کارخانه ولو در سوئد اجازه دارند در مورد چگونه انجام دادن کارهایشان از آن جمله برنامه‌ریزی و توزیع پاداش در حد وسیعی تصمیم بگیرند.<sup>(۲)</sup>

### مدیریت کیفیت جامع TQM

در سالهای اخیر مدیریت کیفیت جامع در برخی از کشورهای غربی و شرق آسیا به صورت نهضتی اجتماعی در آمده است. این نهضت که بر نظریات ادوارد دمینگ، جوزف جوزان و کائورا ایشیکاوا استوار است در بسیاری از کشورها به ویژه ممالک غربی پذیرش خاصی یافته و دامنه نفوذ آن از صنعت که مبدأ اصلی آن است به سایر سازمانها نظیر سازماندهی بهداشتی، بوروکراسی‌های دولتی، سازمانهای غیر انتفاعی و مؤسسات آموزشی کشیده است و مورد بحث و اظهار نظر نویسندگان قرار گرفته است. برخی از نویسندگان معتقدند که TQM بینشی منحصر به فرد برای افزایش اثر بخشی سازمانی است که پایگاه نظری محکمی دارد و در عین حال راهبردی برای بهبود عملکرد سازمانی است که افراد و سازمانها را در کارها هدایت می‌کند. نظر بدبینانه

1- The Ritz - Carlton Hotel Chain

2- Greenberg, Baron, "Behavior in Organization". 6th ed. Prentice - Hall, 1997. P. 339

درباره TQM این است که TQM برنامه‌ای مشابه غنی سازی شغل گروههای فنی، مدیریت بر مبنای هدف و نظایر آن است که جدیداً در صحنه مدیریت ظاهر شده و زمانی که الگوی تازه‌ای در مدیریت باب شود از میان خواهد رفت.<sup>(۱)</sup>

### چار چوب سازمانهای مدیریت کیفیت جامع TQM

مدیریت کیفیت جامع به معنای سازمانی است که از سازمانهای رقیب اثر بخش تر و کارآتر باشد. این ویژگی در صورتی حاصل می شود که سازمان قابلیت‌هایی را که در جدول زیر فهرست شده است به دست آورد و حفظ نماید. این قابلیت‌ها وابستگی متقابل دارند و نبودن یکی از آنها باعث ناکار آمدی برنامه‌های TQM می شود.<sup>(۲)</sup>

### ویژگیهای سازمان مدیریت کیفیت جامع

- پاسخگویی نیازهای مشتریان
- جمع آوری و انتشار مستمر اطلاعات
- همکاری و مشارکت با واحدهای داخلی
- ارتقای افقی و پرداخت بر مبنای عملکرد
- احساس مالکیت از جانب اعضاء نسبت به سازمان
- برنامه‌های آموزشی مستمر

### غنی کردن شغل

غنی کردن شغل به وسیله فردریک هرزبرگ مطرح شده است. هرزبرگ از پژوهشهای خود نتیجه گرفت که رضایت و عدم رضایت اعضای سازمان نتیجه دو متغیر

۱- دکتر ابوالحسن فقیهی «مدیریت کیفیت جامع: جنبه‌های تجری، نظری و عملی»، مجله‌ی «دانش مدیریت».

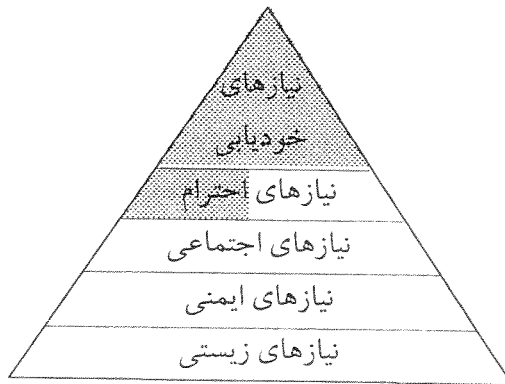
دانشگاه تهران، شماره ۴۴ بهار ۱۳۷۸ ص ۲۹-۳۰

2- Carl Rodrigues, "International Management", West Publishing Company, US, 1996, p. 500

متفاوت است که از دو رشته عوامل متفاوت ایجاد می‌شوند. عواملی که بر میزان عدم رضایت شغلی اثر می‌گذارند عوامل بهداشت یا نگهداری نامیده می‌شوند و عواملی که بر میزان رضایت شغلی اثر می‌گذارند عوامل انگیزاننده یا انگیزاننده‌ها خوانده می‌شوند. عوامل بهداشت به محیط کار مربوط هستند و انگیزاننده‌ها به نفس کار. فزاینده ترکیب انگیزاننده‌ها را در موقعیت شغلی غنی کردن شغل می‌نامند و شرکت‌هایی از قبیل تکراس اینسترومنت و ولو و موفقیت چشم‌گیری در ایجاد انگیزه در کارکنان خود از این طریق به دست آورده‌اند و شواهد دیگر نیز ارزش غنی کردن شغل را تأیید می‌کند. رئوس یک برنامه غنی کردن شغل را می‌توان به شرح زیر فهرست کرد:

تغییرات ویژه‌ای که در غنی کردن شغل مورد نظر است	«انگیزاننده‌ها» که افزایش آنها مورد توجه است
۱- برداشتن بعضی از کنترل‌ها در حالی که مسئولیت در جای خود باقی بماند	۱- مسئولیت و کامیابی شخص
۲- افزایش مسئولیت افراد برای کار خودشان	۲- مسئولیت و شناخته شدن
۳- دادن یک واحد کامل طبیعی کار به یک فرد مانند مسئولیت یک بخش	۳- مسئولیت، خودیابی و شناخته شدن
۴- تضمین اختیار لازم برای کارمند در فعالیتی که انجام می‌دهد، آزادی شغل	۴- مسئولیت، خودیابی و شناخته شدن
۵- تهیه گزارش‌های دوره‌ای که مستقیماً در دسترس خود کارمند قرار بگیرد تا در اختیار مدیریت	۵- شناخت درونی
۶- آغاز کارهایی تازه و دشوارتر که پیش از این انجام نشده است	۶- رشد و یادگیری
۷- گماردن افراد به کارهایی مشخص یا تخصصی که آنها را قادر می‌سازد تخصص پیدا کنند	۷- مسئولیت، رشد و پیشرفت

مجموع یافته‌های هرزبرگ دلالت بر این دارد که اعضای سازمانهای مولد درگیر کارهایی هستند که دارای ویژگیهای مطلوب بهداشتی و انگیزاننده می‌باشند. نیازهایی که هرم مازلو که به وسیله عوامل بهداشتی و انگیزاننده ارضا می‌شوند در شکل زیر تصویر شده‌اند.<sup>(۱)</sup>



- نیازهایی که معمولاً به وسیله انگیزاننده ارضا می‌شوند. ■
- نیازهایی که عموماً به وسیله عوامل بهداشتی ارضا می‌شوند. □

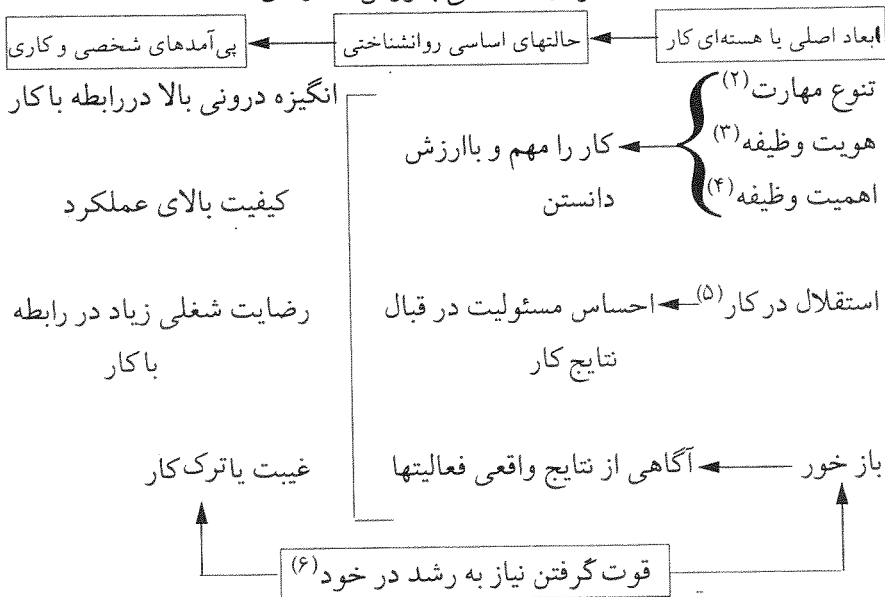
نیاز به احترام می‌تواند به وسیله عوامل بهداشتی و انگیزاننده‌ها هر دو ارضا شود مثلاً پارکینگ اختصاصی برای فرد در سازمان یک نماد احترام است که جایگاه سازمانی فرد را نشان می‌دهد و شاهد اهمیت فرد در سازمان می‌باشد و پاداش عملکرد که برای عملکردی برجسته اعطا می‌شود نمونه‌ای از ارضای نیاز به احترام از طریق عوامل انگیزاننده است که نمایش اهمیت خود را از طریق شناختن حسن عملکرد او نشان می‌دهد.

1- Samuel Certo, "Modern Management", Allyn and Bacon, 5th ed. 1992, US. pp. 460-464

الگوی ویژگیهای شغلی<sup>(۱)</sup>

این مدل به وسیله هاگمن والد هام ارائه شده است و بعضی از صاحب نظران آن را مدل ویژگیهای شغل با روش انگیزشی نامیده اند (میرسپاسی ۱۳۷۷). این مدل دارای پنج بعد یا مشخصه اصلی است که هر کدام پی آمدهای کاری و شخصی معینی دارند:

«مدل ویژگیهای شغلی با روش انگیزشی»



- 1- The Job Characteristics model
- 3- Taskidentity
- 5- Autonomy

- 2- Skillvariety
- 4- Tasksignificance
- 6- Employeegrowth needs strength

چنانکه مدل نشان می‌دهد برای هر شغل پنج بعد اصلی در نظر گرفته شده است که عبارتند از:

- ۱- تنوع مهارت
- ۲- هویت کار
- ۳- اهمیت کار
- ۴- استقلال در کار
- ۵- باز خور

این ابعاد می‌توانند بر مولدیت، انگیزش و رضایت شغلی اثر بگذارند و پژوهش‌های اولیه نشان می‌دهد که این الگو می‌تواند راهنمای خوبی برای طراحی مجدد شغل کارکنان باشد.<sup>(۱)</sup>

#### زمان قابل انعطاف<sup>(۲)</sup>

رویکرد دیگر برای افزایش آزادی کارکنان و انگیزش آنان زمان قابل انعطاف است. زمان قابل انعطاف نظامی است که از طریق آن کارمندان اجازه می‌یابند که ساعات مشخصی را در هفته کار کنند اما آزادند که ساعات کار را در چارچوبهای معینی تغییر دهند. هر روزکاری شامل یک هسته مشترک (معمولاً ۶ ساعت) و ساعاتی انعطاف‌پذیر در اطراف این هسته می‌باشد. مثلاً ممکن است هسته مشترک در سازمانی که معمولاً ساعت ۷/۳۰ صبح کار خود را شروع می‌کند و ساعت ۶ بعد از ظهر پایان می‌دهد، از ۱۰ صبح تا ۴ بعد از ظهر باشد. از همه کارمندان انتظار می‌رود که در ساعات مشترک در سر کار خود باشند اما آنها اجازه دارند دو ساعت دیگر کار را قبل از وقت اصلی یا بعد از وقت اصلی انجام دهند. بعضی از سازمانها اجازه می‌دهند که کارمند ساعات اضافی خود را جمع و به یک روز تعطیل در هر ماه تبدیل نمایند.

1- Decenzo' Robbins, "Personnell, Human Resources Management", pp. 341-342

2- Flex time

## نتیجه گیری

توانا سازی یکی از راههای افزایش مشارکت کارکنان در سازمان است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می‌کند. برای ساختن نیروهای توانمند در سازمان باید ذهنیت افراد، ساختار و محیط سازمان و تفکر و ارزشهای مدیریت تغییر کند. یعنی ذهنیت افراد از «ناتوانی» به توانمند تغییر یابد. ساختار سازمان از هرمی به دایره‌ای تبدیل شود، محیط سازمان پذیرای نوآوری گردد. امکان دسترسی به اطلاعات برای همه اعضای سازمان فراهم شود و مشارکت کارکنان در تدوین مقررات و دستور العملها و تعیین ابزار و فنونی که باید به کار رود. اهداف تولید و فعالیتها، انتخاب رهبران و تأثیرگذاری بر مبانی فکری و ارزشی سازمان تشویق شود.

سازمانها برای توانمند کردن کارکنان از شیوه‌های مختلفی از قبیل تصمیم‌های تواناسازی شده، مدیریت کیفیت جامع و غنی کردن شغل استفاده می‌کنند.



## منابع و مأخذ

- 1- Sherman, Bahlander & Snell, "Managing Human Resources" South - Western College publishing, ohio, us, 1996.
- 2- Greenberg, Baron, "Behavior in Organizations" International edition, Sixth edition, prentice - Hall, us, 1997.
- 3- Gary Gable "From victim to self - empowerment", Journal of High performance teams, volume 3, No. 4. August 1998.
- ۴- اسکات، ژاف، «توانا سازی کارکنان»، ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وزارت نیرو، چاپ اول، تهران ۱۳۷۵.
- ۵- پاتریشیا مک لگان و کریستونل، «عصر مشارکت»، ترجمه مصطفی اسلامی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، ۱۳۷۷.
- 6- Carl Rodrigues, "International Management", West Publishing Company, 1996, us.
- 7- Samuel Certo "Modern Management", Allyn and Bacon fifth ed, 1992, us.
- 8- David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, "Personnel - Human Resources Management", prentice. Hall, 1988, us.
- ۹- توماس، جی. پیترز و رابرت. اچ. واترمن، «به سوی بهترین ها»، ترجمه و تلخیص مهدی قراچه داغی، سازمان مدیریت صنعتی، تهران: ۱۳۷۲.
- ۱۰- دکتر ابوالحسن فقیهی، «مدیریت کیفیت جامع: جنبه‌های تجربی، نظری و عملی»، مجله‌ی دانش مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، شماره ۴۴، بهار ۱۳۷۸، ص ص ۲۹-۳۰.

