

دریافت: ۸۸/۸/۲۳

پذیرش: ۸۸/۹/۱۹

# مطالعه شناخت وضعیت موجود توسعه منابع انسانی با تأکید بر الزامات توانمندسازی (مطالعه موردی: مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی)

محمد مهدی رشیدی<sup>۱</sup> - خدایار ابیلی<sup>۲</sup> - مرضیه احرامی<sup>۳</sup> - آزاده تیموری نسب<sup>۴</sup>

## چکیده

به منظور فهم فرایند توانمندسازی و افزایش ظرفیت سازمان در جهت ایجاد جو تواناسازی، مطالعه مؤلفه‌های توانمندسازی و میزان توجه به آنها در سازمان ضروری است. بی‌گمان 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 حوزه‌های بهبود می‌تواند بر دیدگاه‌ها و پنداشت مدیران در اتخاذ تصمیمات درست و اداره کارکنان و سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشد. تحقیق حاضر به منظور بررسی جو و فضای سازمانی از نقطه نظر عوامل توانمندسازی سازمان صورت گرفته است. با شناخت فضای سازمان می‌توانیم زمینه‌های لازم یا برای ایجاد سازمان و کارکنان توانمند را فراهم نماییم.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تهران، رئیس پژوهشکده مدیریت و منابع انسانی مؤسسه مطالعات بین‌المللی

انرژی rashidimm@yahoo.com

۲. دانشیار دانشگاه تهران

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی و کارشناس ارشد پژوهشکده مدیریت و منابع انسانی

مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی. Me\_hr@yahoo.com

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد فیروزکوه و کارشناس ارشد پژوهشکده مدیریت و

منابع انسانی مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی atn102@yahoo.com

این مقاله در برگرفته نتایج حاصل از یک کار پژوهشی است که با هدف شناسایی عوامل توانمندساز منابع انسانی مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی (وابسته به وزارت نفت) انجام شده است. بر اساس یافته‌های این تحقیق مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی از نقطه نظر توجه به عوامل توانمندساز سازمان و کارکنان در سطح قابل قبولی قرار دارد، ولی پیشنهاد می‌شود برای رسیدن به سطوح بالاتر راهکارها و برنامه‌های توسعه و توانمندسازی منابع انسانی ارائه شده در بخش نتیجه‌گیری را تدوین و شرایط اجرایی کردن آنها را فراهم نماید.

#### واژه‌های کلیدی

توانمندسازی، توسعه منابع انسانی، الگوی توانمندسازی چهارعاملی، ارتقا مهارت و ودانش، ارتباطات، اعتماد، انگیزه.

#### مقدمه

در جهان امروز آنچه بیش از همه اهمیت دارد نیروی انسانی است، به طوری که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت، خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک جامعه و سازمان را تعیین می‌کند منابع انسانی یک کشور است نه سرمایه و یا منابع دیگر. این منابع انسانی هستند که سرمایه‌ها را متراکم می‌سازند، از منابع طبیعی بهره برداری می‌کنند، سازمان اداری، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را به وجود می‌آورند و توسعه را به پیش می‌برند. توانمندسازی به عنوان شیوه‌ای نوین در ایجاد انگیزش کارکنان و نیروی انسانی سازمانی به یکی از مباحث روز مدیریت تبدیل شده است. تا قبل از رواج این اصطلاح در مدیریت، توانمندسازی در رشته‌های علوم سیاسی، علوم اجتماعی، نظریه فمینیستی و همچنین در قالب کمک‌های اعطایی به کشورهای جهان سوم مورد استفاده قرار می‌گرفت. صاحب‌نظران علم مدیریت، اصطلاح توانمندسازی را به معنای «فراهم آوردن منابع و ابزار لازم برای افراد به گونه‌ای که برای آنها قابل رؤیت بوده و از آنها در جهت مصالح خود استفاده کنند» به کار می‌برند (صدریا، ۱۳۸۷).

با وجود اهمیت فوق‌العاده توانمندسازی، 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 شاخص‌های مناسب برای سنجش بهره‌وری نیروی انسانی و برخی عوامل موجود در بازار که از غیررقابتی بودن محیط کسب و کار و ساختار اقتصادی کشور ناشی می‌شود، سبب شده است که ساز و کار مشخصی در جهت کیفی سازی منابع انسانی تعریف نشده و حتی این سازوکار چندان جدی گرفته نشود. مؤلفان این مقاله بر آن هستند تا ضمن بررسی جو و فضای توسعه منابع انسانی بر اساس الگوی توانمندسازی چهار عاملی در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی که یک مؤسسه پژوهشی وابسته به وزارت نفت می‌باشد به عنوان عامل اثرگذار در فرایند توانمندسازی کارکنان، به تحلیل نارساییهای سازمان و تشریح راهکارهای موجود پردازند.

### بیان مسأله

معمولاً در اطرافمان انسان‌های دانا را توانا می‌بینیم؛ ولی با نگاهی دقیق‌تر متوجه می‌شویم هر دانایی لزوماً به توانایی نمی‌انجامد و افراد زیادی هستند که در عین داشتن دانایی، توانایی انجام دادن کار در آن زمینه را ندارند. در سازمان‌ها شاهد حضور کارکنانی هستیم که از دانش و تخصص ارزشمندی برخوردارند اما در عمل بهره‌وری بالایی ندارند و سازمان بهره‌ای از دانش آنها نمی‌برد. نتایج پژوهش ارزشمند سازمان گالوپ در زمینه مدیریت منابع انسانی (که حاصل بررسی ۴۰۰ شرکت موفق جهان، مصاحبه با بیش از ۸۰ هزار مدیر موفق و بیش از یک میلیون کارمند است) نشان می‌دهد که دانش و مهارت تنها اگر در جهت هوشمندی فرد باشد به توانمندسازی منجر می‌شود (واکینهام و کلینتون، ترجمه رضایی نژاد، ۱۳۸۲).

همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهند در سراسر جهان تنها ۲۰ درصد از کارکنان شرکت‌های بزرگ احساس می‌کنند که توانایی‌های آنان پیوسته به کار گرفته می‌شود. شگفت‌انگیزتر این که کارکنان با سابقه‌تر به میزان کمتری این احساس را دارند. نکته هشدار دهنده دیگر این که شرکت‌های بزرگ اغلب با ۲۰ درصد ظرفیت خود کار می‌کنند و این به معنای وجود فرصت گسترده‌ای برای پیشرفت و بهره‌وری است (همان).

در واقع صاحب‌نظران معاصر مدیریت، کارایی نظام مدیریت ماکیاولیستی را که سال‌ها مدیران را تحت سیطره تفکر خود داشت برای عصر حاضر مناسب نمی‌دانند. به اعتقاد آنها، قدرت واقعی یک مدیر در آن است که آن را در اختیار افرادی قرار دهد که برای به کارگیری آن در موقعیت بهتری قرار دارند (محمدی، ۱۳۸۰).

محیط کار امروزی به انسان‌هایی نیاز دارد که بتوانند هوشمندانه و بدون راهنمایی، روش صحیح انجام دادن کار را انتخاب و احساس کنند در بهترین ایده‌ها با مدیران خود سهیم هستند (Coleman, 1996).

با توجه به مسائل و مشکلات موجود، لازم است که مدیران به جای فرماندهی، کنترل و اصلاح کارکنان، تلاش کنند تا هوشمندی‌های فردی را کشف و مغز و اندیشه کارکنان را به پویایی بیشتر وادارند و به آنها کمک کنند تا هوشمندی ویژه خود را شکوفا ساخته و توانمند شوند؛ یعنی به این باور برسند که از شایستگی لازم برای انجام دادن موفقیت آمیز کار برخوردار هستند، احساس کنند که برای انجام دادن وظایف آزادی عمل دارند، عقیده داشته باشند که می‌توانند نتایج شغلی خود را کنترل نموده و بر آن تأثیر بگذارند و بر این باور باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود (عبداللهی، نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

در این جهت تحقیق حاضر به دنبال شناخت وضع موجود و فضای توسعه منابع انسانی مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی به عنوان عنصر کلیدی در راستای تحقق توانمندسازی کارکنان می‌باشد. در راستای تحقق این هدف، سؤالات زیر مطرح است: آیا در سازمان زمینه و بستر مناسب برای توسعه منابع انسانی فراهم و سازمان به پرورش منابع انسانی مشهور است؟ و این که آیا مدیریت ارشد سازمان تعهد عملی مثبت به توسعه کارکنان دارد؟ آیا جو یادگیری همواره مورد تشویق قرار می‌گیرد و به طور کلی جو سازمان در زمینه پرورش کارکنان بسیار تسهیل‌کننده و مطلوب می‌باشد؟ بی‌شک پاسخ به این سؤال می‌تواند راه را برای شناخت نقاط قوت و حوزه‌های بهبود این مؤسسه که به عنوان اتاق فکر صنعت نفت در حال فعالیت است فراهم نموده و امکان ایجاد سازمانی با کارکنان توانمند را ایجاد نماید.

## تعاریف توانمندسازی

از واژه توانمندسازی در همه رشته‌ها با توجه به کاربرد آن استفاده شده است. در مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان، تحت عناوین مختلفی مانند تیم‌سازی، مشارکت فعال و مدیریت کیفیت فراگیر باز می‌گردد. به طور کلی این اصطلاح به طور خاص در سال ۱۹۸۰ در رشته مدیریت مطرح شد.

محققان مختلف، ابعاد توانمندسازی را با ذره‌بین‌های مختلف جست و جو کرده‌اند: کنترل بر کار خود<sup>۱</sup>، اقتدار بر شغل<sup>۲</sup>، تنوع کار تیمی<sup>۳</sup>، سیستم پرداخت مرتبط با عملکرد<sup>۴</sup> همگی توانمندسازی نامیده شده‌اند. بنیس<sup>۵</sup> ۱۹۸۹، بلوک<sup>۶</sup> ۱۹۸۷، کانتر<sup>۷</sup> ۱۹۷۷، مک کلند<sup>۸</sup> ۱۹۷۵، رویکردی را که رهبر، زیر دستان خود را به عنوان جزء اصلی اثر بخشی سازمانی و مدیریتی، توانمند می‌کند، «توانمندسازی کارکنان» می‌نامند (Honold, 1997).  
توانمندسازی یعنی اعطای قدرت، آغاز کردن و آزادسازی توان بالقوه افراد (Smith, 1997).

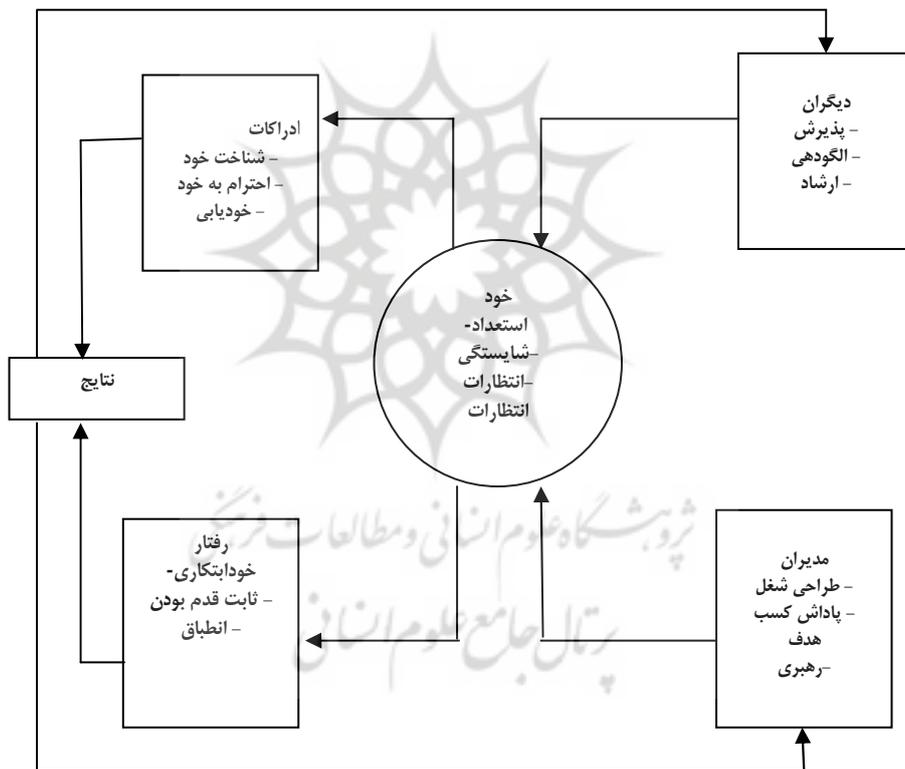
توانمندسازی شغلی عبارت از فرایند ارتقاء و نیرومند سازی است که احساسات اعتماد و کنترل فرد بر خود و به همان نسبت سازمان او را گسترش می‌دهد (Eylon, 1998). این فرایند از طریق سازه‌های فراروان شناختی همچون عزت نفس و خود کارآمدی تعدیل شده و چه بسا به پیامدهایی همچون عملکرد و رضایت منتهی شود. به بیان دیگر در طول فرایند توانمندسازی، تغییری که معمولاً از سوی دیگران در محیط کار، تسهیل می‌شود رخ می‌دهد و آن چیزی فراتر از احساس فردی است (همان).

برخی صاحب‌نظران، مفهوم توانمندسازی را گسترش داده و به هر وضعیتی اطلاق

1. Control of one's own work
2. Autonomy on the job
3. Variations of teamwork
4. Pay system that link pay with performance
5. Bennis
6. Block
7. Kanter
8. Mc Clelland

می کنند که حس لیاقت و در کنترل داشتن امور را به افراد بدهد، نیروی لازم را برای ابتکار عمل فراهم آورد و آنها را در کارهای معنادار ثابت قدم سازد. در این معنا توانمندسازی، نیروی انگیزشی کاملاً فردی و چند وجهی است که می تواند از درون فرد یا به واسطه همکاران یا مدیر برانگیخته شود. در اینجا توانمندسازی از طریق تغییر در ادراکات خود و همچنین در رفتارهای دیگران نمود پیدا می کند.

شکل ۱. توانمندسازی به منزله ادراک از خود



(منبع: ابطحی، عایسی، ۱۳۸۶)

## ضرورت توانمندسازی کارکنان

محیط سازمان‌ها همواره در حال تغییر است و سازمان باید بتواند متناسب با تغییرات، نوآوری داشته باشد. همچنین در حال حاضر سازمان‌ها باید در وضعیتی باشند که تقریباً بی‌درنگ بتوانند به تقاضای مشتری پاسخ دهند. شخصی که تقاضای مشتری را دریافت می‌کند، باید در عمل توانایی آن را داشته باشد که هر کاری لازم است برای حفظ مشتری انجام دهد. به عبارت دیگر، کارکنان مجبور می‌شوند فکر کنند، انتخاب کنند و مشارکت کنند (مک لوگان ونل، ترجمه اسلامی، ۱۳۸۰).

از طرفی دیگر، هنگامی که هم محیط و هم سازمان دارای ساختار پیچیده باشند، روش‌های اداره استبدادی و متمرکز به قدری آسیب‌پذیر و بی‌تأثیر می‌شوند که نمی‌توانند بقای بلند مدت سازمان را تضمین نمایند. به عبارت دیگر، مسائل و مشکلات پیچیده‌ای که سازمان‌ها در شرایط عدم اطمینان و ریسک با آن مواجه می‌شوند به افزایش توانایی، به منظور پاسخگویی اثربخش نیاز دارد (Lundy & Wright, 2006).

اسکات و ژافه<sup>۱</sup> در خصوص این که چرا کارکنان را توانمندسازیم، می‌نویسند که سازمان‌ها هم از درون و هم از بیرون مورد هجوم قرار می‌گیرند. از نظر بیرونی، رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باور نکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع را از سازمان می‌طلبد. از جنبه درونی، کارکنان احساس می‌کنند که با آنها صادقانه برخورد نمی‌شود، بنابراین مأیوس و سرخورده شده، پیوسته از سازمان توقع بیشتری دارند و مرتباً قواعد بازی را تغییر می‌دهند. در عین حال، کارکنان طالب کار با معنا بوده، صراحت و صداقت بیشتری می‌خواهند و در پی خودیابی و خود شکوفایی بیشتری از کار خود هستند. تغییر سازمان‌های سنتی و ظهور سازمان جدید نیز لازمه توجه بیشتر به توانمندسازی است (عبداللهی، نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

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،

---

1. Scott & Jaffe

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 بهره بگیرند، بنابراین توانمندسازی می‌تواند راهی باشد برای کمک به آزاد سازی پتانسیل کارکنان (Cacioppe، ۱۹۹۸).

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 «شخصیت‌زدایی» و همبستگی مثبت با «پیشرفت شخصی» داشته‌اند (اسکات و جیف، ترجمه محق، ۱۳۷۵).

به عبارت دیگر می‌توان گفت توانمندسازی، هم نیازهای سازمان را برای عملکرد بالای کارکنان موجب می‌شود و هم به خواسته‌های کارکنان مبنی بر استقلال و مطرح شدن پاسخ می‌دهد. همچنین توانمندسازی به کارکنان، اجازه خود هدایتی، خود توسعه‌دهندگی و رشد را می‌دهد. و توصیه می‌کند که یک سازمان می‌تواند کارکنان را راضی کرده، آنچه را خود لازم دارد به دست آورد و این رابطه می‌تواند متقابلاً مفید بوده و دو برنده داشته باشد (همان).

### ویژگی‌های سازمان توانمند

سازمان‌هایی توانمند هستند که مهارت‌ها و وظایف تشکیل دهنده مشاغل افراد را توسعه داده، زمینه‌های 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 انسان‌ها و سازمان ریشه می‌گیرد. 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 نمی‌دهد، بلکه مبتکر عملیات است. کارمند، تابع نیست بلکه تصمیم‌گیرنده است و کارکنان احساس می‌کنند به صورت مستمر چیزهایی را یاد می‌گیرند و مهارت‌های خود را برای پاسخ به تقاضاهای جدید توسعه می‌دهند. توانمندسازی کارکنان، با تغییر در درون مدیر آغاز می‌شود، یعنی مدیر باید درک کند که تفویض اختیار، از دست دادن کنترل نیست بلکه اعمال کنترل

است. در واقع توانمندسازی در ارتباط میان انسانها حادث می‌شود (Lundy & Wright, 2006).

### مزایای توانمندسازی کارکنان

تحقیقات نشان داده شرکت‌هایی که توانمندسازی کارکنان را در پیش گرفته‌اند، به مزایای متعددی دست یافته‌اند. مزایای توانمندسازی کارکنان عبارتند از:

- تولید کالاها و ارائه خدمات با کیفیت بالا،
- افزایش سطح عملکرد و بهره‌وری،
- پاسخگویی سریع‌تر برای نیاز مشتریان،
- افزایش سطح نوآوری و خلاقیت کارکنان،
- اثربخشی بیشتر راه‌حل‌ها و تصمیم‌گیری،
- افزایش سطح دانش شغلی و مهارت‌های کارکنان و
- افزایش سطح توانایی خود مدیریتی و کاهش نیاز به سرپرستی به شکل سنتی (Lundy & Wright, 2006).

### ارکان توانمندسازی

۱. مشارکت همگانی در اطلاعات: نخستین رکن توان افزایشی، مشارکت اطلاعاتی است. البته این کار با آگاه ساختن افراد از هدف توان افزایشی آغاز نمی‌شود، بلکه باید ابتدا هرگونه اطلاعاتی که از کسب و کار خود دارید در اختیار کارکنان قرار دهید. مدیران با دادن هر نوع اطلاعات، چه خوب و چه بد، کار جلب اعتماد را آغاز می‌کنند.
۲. ایجاد خود گردانی در قلمرو جدید: در این فرایند هدف از ایجاد ساختارها، مطلع کردن کارکنان-اعضای گروه‌ها-از حیطه و حوزه‌ای است که می‌توانند در قلمرو آن به طور خود گردان عمل نمایند.
۳. گروه‌ها جانشین سلسله مراتب می‌شوند: لازمه ثمربخشی و اخذ تصمیم‌های پیچیده در شرایط کسب و کار کنونی، مشارکت کارکنان است. گروه‌ها در شرایط دشوار، ثمربخش‌تر از افراد عمل می‌کنند. آنها به سبب هم‌افزایی تلاش‌های اعضا، هم‌دانی

بیشتری از خود بروز می‌دهند و هم ابزار حمایت از کسانی که می‌کوشند توانمندانه رفتار کنند را به دست می‌آورند (بلانچارد و همکاران، ۱۳۷۹)

## رویکردهای توانمندسازی

**۱. رویکرد ارتباطی:** این رویکرد به عنوان یک فرایند از بالا به پایین و ماشینی تعریف شده و قدرت فرد و وابستگی او در ارتباط به دیگران را نشان می‌دهد. بر اساس این دیدگاه، توانمندسازی فرایندی است که از طریق آن یک رهبر یا مدیر، تلاش می‌کند قدرت خود در بین زیردستانش تقسیم نماید. از آنجا که قدرت در سازمان‌ها بیشتر در چارچوب اختیارات قانونی فرد متجلی می‌شود، بنابراین توانمندسازی به معنای تفویض اختیار است.

**۲. رویکرد انگیزشی:** این رویکرد بر مبنای تئوری انگیزش مک کلند شکل گرفته است. در حقیقت، مک کلند مشارکت در قدرت را به معنای عامل انگیزشی زمینه ساز توانمندسازی می‌داند. این رویکرد توانمندسازی، ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر استراتژی که منجر به تعیین فعالیت‌های کاری و کفایت نفس کارکنان گردد، توانمندی آنها را در پی خواهد داشت. بر عکس، استراتژی‌های تضعیف‌کننده انگیزه فوق، باعث احساس بی‌تفاوتی در آنها شده و منجر به عدم توانمندی می‌شود. این جنبه توانمندسازی به معنای توان افزایشی است. توان افزایشی عبارت است از ایجاد شرایط لازم برای ارتقاء انگیزش افراد در انجام وظایف از طریق پرورش خودباوری و یا کاهش احساس بی‌قدرتی در آنها. برخلاف رویکرد ارتباطی که هدف آن قدرتمندسازی و استراتژی آن توزیع قدرت است، در رویکرد انگیزشی هدف تواناسازی و استراتژی آن تقویت خودباوری می‌باشد.

**۳. رویکرد شناختی:** این رویکرد، توانمندسازی را به طور وسیع‌تر به عنوان یک حالت انگیزش درونی در ارتباط با شغل تعریف می‌کند که شامل چهار عنصر درونی بوده و بیانگر تمایل افراد به انجام نقش‌های کاری خود می‌باشد. این عناصر عبارتند از:

- **معنادار بودن:** یعنی ارزش اهداف شغلی که در ارتباط با استانداردها یا ایده‌آل‌های فردی مورد قضاوت قرار می‌گیرد. بدین معنا که فرد وظیفه را با ارزش تلقی کند.

- **شایستگی:** شایستگی یا کفایت نفس اعتماد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارهای مهارتی است. شایستگی شبیه توانایی شخصی و یا انتظار تلاش - عملکرد است.
- **تأثیر:** عبارت است از حدی که در آن فرد از توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری و یا عملیاتی در کار خود برخوردار می‌باشد.
- **حق انتخاب:** در حالیکه شایستگی، یک مهارت رفتاری است حق انتخاب یک احساس فردی برای پیش قدمی و تنظیم فعالیت‌ها است. همچنین به آزادی عمل شاغل در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی اطلاق می‌گردد (رحیمیان، ۱۳۸۶).

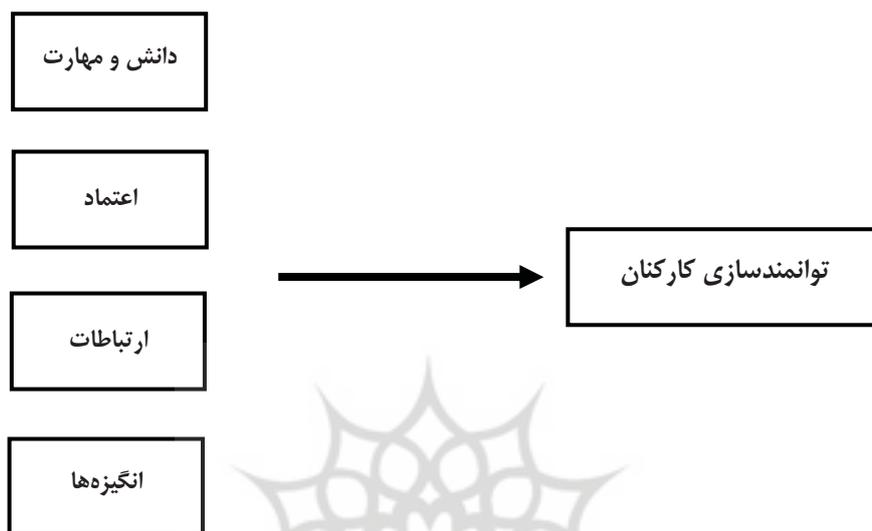
### الگوی‌های توانمندسازی

در الگوهای توانمندسازی، چالش‌های 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، سازمان‌ها را مجبور به جهت‌گیری راهبردی توانمندسازی کارکنان کرده است. برای تبیین و تشریح مدل راهبردی توانمندسازی کارکنان، ضروری است عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. الگوی‌های توانمندسازی متعددی در حوزه مدیریت منابع انسانی ارائه شده است. که از جمله آنها می‌توان به الگوی توانمندسازی رابینز و همکارانش اشاره کرد. در این الگو بافت سازمانی و تفاوت‌های فردی مورد توجه قرار گرفته و رفتار توانمند نتیجه توجه به هر دو این عوامل می‌باشد. در این پژوهش الگوی توانمندسازی چهار عاملی ملهم<sup>۱</sup> مورد استفاده قرار گرفته است. طبق پژوهش انجام شده توسط یاهیا ملهم، چهار عامل، ارتباط مستقیم و تاثیر بسزایی بر توانمندسازی کارکنان دارند که در محیط رقابتی بایستی به آنها توجه خاص کرد تا سازمان‌ها بتوانند پاسخگوی تغییرات سریع و با کیفیت بالا باشند و علاوه بر رضایت کارکنان، رضایت مشتریان را فراهم سازند. براساس این الگو عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان عبارتند از:

---

1. Melhem

## شکل ۲- الگوی توانمندسازی چهار عاملی



(منبع: Melhem, 2004)

- ۱. دانش و مهارت کارکنان:** ارتقای مهارت و دانش کارکنان که رابطه مستقیمی با کارآفرینی و اثربخشی 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 سازمان‌های دانشی است.
- ۲. اعتماد:** رهبران، نیازمند اعتماد و انتشار قدرت و پذیرش ایده‌های جدید هستند. جریان اطلاعات و دانش، تاثیری مثبت بر این بعد و بر پاسخگویی و مسئولیت پذیری کارکنان دارد.
- ۳. ارتباطات:** ارتباطات دو جانبه وسیله‌ای 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. کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان‌ها، ارتقای دانش و اعتماد سازمانی را نیز در پی خواهد داشت.
- ۴. انگیزه‌ها:** در این مدل توجه به نیازها و انگیزه‌های کارکنان و پرداخت پاداش بر

اساس عملکرد مورد نظر است و پاداش‌های معنوی (غیر مادی) نسبت به پاداش‌های مادی از اهمیت بیشتری برخوردارند. نظریه پرداز شکل فوق، بر این باور است که ایجاد حس کنترل بر انجام کارها و فعالیت‌ها، آگاهی از بافت و ساختارهایی که در آن کار انجام می‌شود، مسئولیت و پاسخگویی در کار، سهم بودن در مسئولیت برای اجرای فعالیت‌های سازمانی و انصاف و عدالت در اعطای پاداش‌ها بر اساس عملکرد فردی و گروهی منجر به بهبود توانمندسازی و بهره‌وری کارکنان می‌شود (Melhem, 2004).

### پیشینه تحقیق

تحقیقات متعددی به توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های مختلف پرداخته‌اند که در اغلب آنها دو عامل از چهار عامل کلیدی توانمندساز یعنی ارتقاء مهارت و دانش و انگیزش ملاحظه می‌شود. از جمله در پژوهشی به ارزیابی توانمندسازی کارکنان شرکت‌های دولتی شهر تهران با تأکید بر رفتار مدیران پرداخته شده است که جامعه آماری آن را کارکنان شرکت‌های برق منطقه‌ای، گاز، آب و فاضلاب شهری و مخابرات مستقر در شهر تهران تشکیل داده‌اند. یافته‌ها خاطر نشان ساختند که: فراهم شدن موقعیت مناسب برای انجام کارگروهی در بین کارکنان، انگیزه سازی مستمر و افزایش باورهای متقابل مدیران و کارکنان، ایجاد روحیه مشارکت پذیری کارکنان و مدیران، بهره جویی از اندیشه‌های خوب کارکنان برای ارتقاء سازمان، تقویت اعتقاد مدیران به هم افزایی در فکر و عمل و در نهایت توجه کافی به نیازهای انسانی کارکنان از طریق ارتباطات صحیح و مستمر توانسته در عملکرد کارکنان نقش اساسی ایفا نماید (بنی اسدی، ۱۳۸۷).

در تحقیق دیگری دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی نسبت به میزان برخورداری کارکنان از مؤلفه‌های توانمندسازی مورد سنجش قرار گرفته است.

نتایج این تحقیق حاکی از آن است که از نظر مدیران و کارکنان میزان برخورداری کارکنان دانشگاه از مؤلفه‌های توانمندسازی در حد قابل قبول نبوده و دیدگاه مدیران با دیدگاه کارکنان نیز نسبت به این مقوله متفاوت می‌باشد. میان دیدگاه زنان با مردان نیز تفاوت معناداری وجود داشته و همچنین میان سن مدیران و کارکنان با دیدگاه آنان نیز

همبستگی معناداری مشاهده گردیده است. اما میان سابقه خدمت افراد با دیدگاه آنان به لحاظ آماری همبستگی معناداری مشاهده نشد و در نهایت بین دیدگاه مدیران و کارکنان با درجات تحصیلی مختلف تفاوت معناداری مشاهده شد و نیز بین دیدگاه‌های مدیران و کارکنان با رشته‌های تحصیلی متفاوت نیز تفاوت آماری معناداری مشاهده شد. نتایج این تحقیق نشان داد میزان برخورداری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی از مؤلفه‌های توانمندسازی از دیدگاه مدیران و کارکنان در سطح قابل قبول نمی‌باشد و پیشنهاد می‌گردد مدیران دانشگاه به توانمندی‌های کارکنان جهت سپردن مسؤولیت به آنها بیشتر توجه نموده و با برنامه‌ریزی‌های خود جهت ایجاد جو توان افزا، سعی وافر به عمل آورند تا این میزان را به سطح قابل قبول برسانند (خاطری و همکاران، ۱۳۸۳).

در پژوهش دیگری به بررسی رابطه میان آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان (در سازمان جهاد کشاورزی استان قم) پرداخته شده است.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد آموزش ضمن خدمت یکی از راه‌هایی است که قاعدتاً می‌بایست حس توانمندی کارکنان را پرورش دهد. در این پژوهش ضمن بررسی رابطه میان آموزش‌های ضمن خدمت جاری سازمان و توانمندسازی کارکنان، سطح توانمندی آنها نیز سنجیده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهند که سطح توانمندی کارکنان سازمان مورد بررسی، در تمامی ابعاد بالاتر از میانگین است، اما بین سطح توانمندی آنها و ساعات آموزشی ضمن خدمت طی شده، همبستگی مشاهده نشد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۶).

در پژوهش دیگری توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت در شرکت پالایش نفت اصفهان مورد بررسی قرار گرفت. این تحقیق به بررسی دیدگاه مدیران و سرپرستان شرکت پالایش نفت اصفهان درباره افزایش توانمندی‌های شغلی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت می‌پردازد. نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه مدیران افزایش توانمندی‌های کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت تنها در مؤلفه‌های مسؤولیت‌پذیری، راهبردگزینی، سازگاری، رقابت و یادگیری صورت پذیرفته و در سایر مؤلفه‌ها این افزایش کمتر از حد متوسط بوده است (نادری و دیگران، ۱۳۸۶).

از دیگر پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده می‌توان به بررسی ارتباط بین

سبک‌های رهبری مدیران پرستاری و توانمندی کارکنان پرستاری اشاره کرد. هدف این مطالعه تعیین شیوه رهبری و توانمندسازی مدیران پرستاری از دیدگاه خود آنها و از نظر پرسنل پرستاری بررسی و ارتباط میان آنها می‌باشد. این مطالعه نشان داد که توانمندی بالا و رفتارهای رهبری مدیران منجر به افزایش توانمندی پرسنل پرستاری نگردیده، لذا شیوه‌های رهبری مدیران اثربخشی لازم را ندارد. به نظر می‌رسد فقدان دانش کاربردی مدیریتی مدیران و همچنین محدودیت‌های سازمانی منجر به عدم اثربخشی رفتارهای مدیریتی آنان می‌شود. از طریق اقدامات اثربخشی در بهسازی مدیریت پرستاری می‌توان توانمندسازی سازمانی و روانی را افزایش داد که در نهایت نیز منجر به ارتقا عملکرد حرفه‌ای پرستاران گردد (زعیمی و دیگران، ۱۳۸۳).

پیش شرط‌ها و موانع توانمندسازی زنان در شهر اصفهان عنوان مطالعه دیگری است. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که عواملی مانند بالا بردن تحصیلات، افزایش سلامتی، اعطای استقلال مالی و حق مالکیت قانونی به زنان، رفع تبعیض در بازار کار و حذف باورهای سنتی به توانمندسازی زنان کمک می‌کند (کتابی و دیگران، ۱۳۸۴).

توانمندسازی در حوزه بهداشت و درمان نیز جایگاه ویژه‌ای دارد. در مطالعه‌ای تصمیم‌گیری بالینی به عنوان راهی برای توانمندسازی حرفه‌ای در پرستاری مورد بررسی قرار گرفت. پنج مقوله اصلی از این داده‌ها استخراج شده که نشان‌دهنده عوامل اصلی تأثیرگذار بر تصمیمات بالینی پرستاران بود. از دیدگاه مشارکت کنندگان، برخورداری از کفایت بالینی و اعتماد به نفس مهمترین عوامل درونی مؤثر بر تصمیمات بالینی پرستاران بوده و فرهنگ سازمان، دسترسی به ساختارهای حمایتی و آموزش پرستاری مهمترین متغیرهای خارجی مؤثر بر آن بودند. اگر چه برخورداری از اعتماد به نفس و کفایت بالینی نقش مؤثری در تصمیم‌گیری‌های بالینی پرستاران دارند ولی فرهنگ و ساختار سازمان مهمترین عنصری است که سایر متغیرها را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. مدیران و مربیان پرستاری مسئولیت دارند تا موانع موجود را تشخیص داده و شرایطی را در سازمان ایجاد نمایند که تسهیل‌کننده تصمیم‌گیری بالینی توسط پرستاران باشد (ادیب حاج باقری و دیگران، ۱۳۸۲).

در حوزه مطالعات شهری نیز این مفهوم کاربرد دارد. از جمله پیشنهاد راهبرد توانمندسازی و ساماندهی اسکان غیر رسمی در ایران در سندی ارائه شده است. راهبرد پیشنهاد شده، تلاشی برای همگرایی، هماهنگی و هم افزایی در رویارویی با مسأله حاشیه نشینی و اقدامات بخشی مرتبط با آن است که به ابتکار سازمان عمران و بهسازی شهری وابسته به وزارت مسکن و شهرسازی، سامان یافته و تنظیم شده است (صرافی، ۱۳۸۱).

### سؤالات تحقیق

بر اساس مدل مفهومی ارائه شده در جمع بندی ادبیات تحقیق سؤالات زیر تحت عنوان سؤالات تحقیق عنوان می‌شود:

۱. جو و فضای سازمان در زمینه ارتقای مهارت و دانش کارکنان چگونه است؟
۲. جو و فضای سازمان در زمینه اعتماد، انتشار قدرت و پذیرش ایده‌های جدید چگونه است؟
۳. جو و فضای سازمان در زمینه ارتباطات دو جانبه مدیر- کارکنان چگونه است؟
۴. جو و فضای سازمان در زمینه توجه به نیازها و انگیزه‌های کارکنان و پرداخت پاداش بر اساس عملکرد چگونه است؟

### روش تحقیق

نوع تحقیق: این مطالعه از نظر هدف یک پژوهش توصیفی- پیمایشی است که به توصیف پدیده مورد نظر می‌پردازد تا امکان شناخت بیشتر شرایط موجود را با هدف یاری رساندن به فرآیند تصمیم‌گیری فراهم نماید، بر اساس نوع استفاده می‌توان آن را در زمره تحقیقات کاربردی دانست و از بعد زمانی تحقیقی مقطعی و از نظر نوع داده‌ها، پژوهشی کمی است.

### ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه بسته (با مقیاس لیکرت) با عنوان پرسشنامه «زمینه‌یابی جو و فضای توسعه منابع انسانی سازمان» با هدف بررسی وضعیت موجود منابع انسانی در سازمان از بعد توسعه و فراهم بودن شرایط توانمندسازی بوده است.

در این پرسشنامه کسب نمره «۲۰۰-۱۷۰» بیانگر این است که در سازمان زمینه و بسترهای توسعه منابع انسانی کاملاً فراهم و سازمان به پرورش منابع انسانی مشهور است. مدیریت ارشد سازمان تعهد عملی مثبت به توسعه کارکنان دارد، جو یادگیری همواره مورد تشویق قرار می‌گیرد و به طور کلی جو سازمان در زمینه پرورش کارکنان بسیار تسهیل کننده و مطلوب می‌باشد. کسب نمره «۱۶۹-۱۳۰» بیانگر این است که در سازمان بستر توسعه منابع انسانی فراهم شده و به اندازه کافی به این امر توجه می‌شود و سازمان در مسیر توسعه کارکنان قرار گرفته و پیش می‌رود. تعهد سازمان به توسعه مناسب بوده و جو در زمینه یادگیری در سازمان غالب و فراگیر است.

کسب نمره «۱۲۹-۹۰» بیانگر این است که در سازمان به امر توسعه منابع انسانی توجه می‌شود ولی جو در زمینه پرورش کارکنان در حد پشتیبانی از برنامه‌های توسعه منابع انسانی نیست، تعهد گفتاری در زمینه پرورش منابع انسانی وجود دارد و نیاز است که روی ایجاد جو مطلوب پرورش منابع انسانی بیشتر کار شود تا پرورش کارکنان را تسهیل کند کسب نمره زیر ۹۰ بیانگر این است که در سازمان جو پرورش منابع انسانی وجود ندارد و بعضاً نگرش و جو توسعه کارکنان منفی هم هست، در این گونه سازمان‌ها گرچه به صورت پراکنده به توسعه منابع انسانی توجه می‌شود ولی تعهدی نسبت به توسعه وجود ندارد و به طور کلی جو نامطلوبی از نظر پرورش کارکنان در سازمان حاکم است. این گونه سازمان‌ها نیاز جدی به ایجاد جو پرورش منابع انسانی دارند.

**روش تجزیه و تحلیل داده‌ها:** از روش‌های آمار توصیفی و همچنین استفاده از نرم افزار آماری SPSS برای بررسی وضع موجود فضای توسعه منابع انسانی با توجه به الگوی چهار عاملی توانمندسازی استفاده شده است.

**جامعه آماری:** جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران و کارشناسان پژوهشی مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی (وابسته به صنعت نفت) است. نمونه مورد نظر نیز به صورت نمونه‌گیری هدفمند (غیر تصادفی) انتخاب شده است. قلمرو موضوعی آن نیز بررسی وضع موجود و فضای توسعه منابع انسانی مؤسسه با تحقق اهداف توانمندسازی منابع انسانی است.

## یافته‌های تحقیق

یافته‌های مربوط به داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های تکمیل شده، نتایج زیر را در مورد جو و فضای توسعه منابع انسانی در مؤسسه نشان می‌دهد.

جدول ۱. داده‌های مربوط به جو و فضای توسعه منابع انسانی

نمرات کسب شده	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
کمتر از ۹۰	۷	۲۵/۹	۲۵/۹	۲۵/۹
از ۹۰ تا ۱۲۹	۱۲	۴۴/۴	۴۴/۴	۷۰/۴
از ۱۳۰ تا ۱۶۹	۸	۲۹/۶	۲۹/۶	۱۰۰
کل	۲۷	۱۰۰	۱۰۰	

نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که میانگین نمرات کسب شده در مؤسسه ۱۱۱/۲۲ می‌باشد که با توجه به رتبه بندی نمرات در ردیف سوم یعنی بین ۹۰-۱۲۹ قرار می‌گیرد این عدد نشان می‌دهد که در سازمان به امر توسعه منابع انسانی توجه می‌شود ولی جو در زمینه پرورش کارکنان در حد پشتیبانی از برنامه‌های توسعه منابع انسانی نیست، تعهد گفتاری در زمینه پرورش منابع انسانی وجود دارد و نیاز است که روی ایجاد جو مطلوب پرورش منابع انسانی بیشتر کار شود تا پرورش کارکنان را تسهیل کند. بعلاوه بررسی‌ها نشان می‌دهد این است که فراوانی پاسخ‌های به دست آمده در کسب نمره «۱۷۰-۲۰۰» صفر است. یعنی هیچ کدام از پاسخ دهندگان سازمان را از نظر جو و توسعه منابع انسانی در حد مطلوب نمی‌بینند. به عبارت دیگر زمینه‌ها و بستر توسعه منابع انسانی در سازمان به طور کامل فراهم نیست. جو یادگیری مورد تشویق قرار نمی‌گیرد و به طور کلی جو سازمان در زمینه پرورش کارکنان تسهیل کننده و مطلوب نیست. فراوانی به دست آمده در کسب نمره «۱۳۹ تا ۱۶۹» نیز ۲۹/۶ درصد می‌باشد. این میزان نشان‌دهنده این است که سازمان هنوز در مسیر توسعه کارکنان قرار نگرفته، نسبت به

توسعه متعهد نبوده و جو یادگیری در سازمان غالب و فراگیر نیست. همچنین فراوانی به دست آمده در کسب نمره زیر ۹۰ در سازمان ۲۹/۶ درصد است. این میزان نشان می‌دهد که از دید تعدادی از کارکنان، نگرش و جو توسعه کارکنان در سازمان منفی است. بدین معنی که اگرچه به صورت پراکنده به توسعه منابع انسانی توجه می‌شود ولی تعهدی نسبت به توسعه وجود ندارد و به طور کلی جو نامطلوبی از نظر پرورش کارکنان در سازمان حاکم است.

### نتیجه‌گیری

به طور کلی آنچه از توصیف داده‌های به دست آمده قابل استناد می‌باشد این است که مؤسسه با کسب بیشترین درصد فراوانی در کسب نمره بین ۹۰ تا ۱۲۹ در زمره سازمان‌هایی قرار دارد که هرچند به پرورش و توسعه منابع انسانی در آن توجه می‌شود اما تعهد کافی در خصوص اجرای برنامه‌های توسعه‌ای منابع انسانی در آن وجود نداشته و ضروری است که برای ایجاد جو مطلوب پرورش منابع انسانی بررسی‌ها و برنامه‌ریزی‌های لازم صورت گیرد.

میانگین از ۱۰۰	میانگین از ۵	مؤلفه‌های چهارگانه
۵۷/۴۹۲	۲/۸۷۴۶	دانش و مهارت
۵۵/۸۸۴	۲/۷۹۴۲	اعتماد
۵۴/۵۹۲	۲/۷۲۹۶	ارتباطات
۵۳/۵۱۸	۲/۶۷۵۹	انگیزه‌ها

در بررسی مؤلفه‌های الگوی چهار عاملی توانمندسازی در مؤسسه نیز نتایج زیر قابل تأمل بود:

وضعیت مؤسسه از نقطه نظر مؤلفه دانش و مهارت در مقایسه با دیگر مؤلفه‌ها بهتر بوده است. میانگین این مؤلفه در مؤسسه ۵۷/۴۹ بوده که حاکی از آن است سطح دانش و مهارت کارکنان مؤسسه از حد متوسط بالاتر است. این امر نشان می‌دهد که با تأکید بر

آموزش‌های هدفمند می‌توان این میزان را افزایش داده و راه را برای توانمندسازی کارکنان در این مؤلفه هموار نمود. در خصوص سایر مؤلفه‌ها (اعتماد، ارتباطات و انگیزه‌ها) نیز اعداد به دست آمده بالاتر از حد متوسط بوده و این اعداد به گونه‌ای میانگین کل به دست آمده برای جو و فضای توسعه منابع انسانی را تأیید می‌کند.

در پاسخ به سؤالات تحقیق می‌توان گفت که مؤسسه در زمینه ارتقای مهارت و دانش کارکنان با کسب میانگین ۵۷/۴۹ در سطح متوسط قرار دارد. در زمینه اعتماد، انتشار قدرت و پذیرش ایده‌های جدید مؤسسه با کسب میانگین ۵۵/۸۸ در سطح متوسط قرار دارد. در زمینه ارتباطات دوجانبه مدیر- کارمند مؤسسه با کسب میانگین ۵۴/۵۹ در سطح متوسط قرار دارد. در زمینه توجه به نیازها و انگیزه‌های کارکنان و پرداخت پاداش بر اساس عملکرد نیز سازمان با کسب میانگین ۵۳/۵۲ در سطح متوسط قرار دارد. اعداد به دست آمده مبین این موضوع است که سازمان در مسیر توسعه و توانمندسازی قرار داشته و باید برنامه‌های مدونی جهت ابقا و پیشرفت در این مسیر برای آن طراحی گردد.

### پیشنهادات

به منظور درک فرایند توانمندسازی و افزایش ظرفیت مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی در جهت ایجاد جو توانمندسازی، این مطالعه با محوریت مؤلفه‌های اصلی الگوی چهار عاملی توانمندسازی انجام گرفته است. نتایج حاصله در شناسایی فرایندهای استراتژیک، تجزیه و تحلیل وضعیت منابع انسانی، تجزیه و تحلیل سازمانی و شناخت نقاط قوت و حوزه‌های بهبود در بهسازی دیدگاه‌های مسئولان مؤسسه نقش تعیین‌کننده‌ای داشته است. پیشنهادات مطرح شده در خصوص هر کدام از سؤالات تحقیق به شرح زیر است:

در مورد سؤال اول یافته‌ها ضرورت مساعد نبودن جو و فضای سازمان برای ارتقاء مهارت و دانش منابع انسانی را نشان می‌دهد. با وجود کارکردهای تأثیرگذار آموزش، هنوز برنامه مدونی برای نیازسنجی آموزشی در طول برنامه پنج ساله پنجم توسعه مؤسسه تنظیم نشده که باید هر چه سریع‌تر این کار بر اساس نوع و ماهیت مشاغل انجام گیرد. همچنین باید بودجه مشخصی برای بازآموزی اعضای هیأت علمی و سایر کارشناسان مؤسسه به منظور کسب مهارت و دانش‌های لازم طی مدت یاد شده تخصیص یابد.

آموزش و نظام آموزشی حاکم در سازمان عاملی است که بر توانمندسازی و توانا کردن نیروی انسانی تأثیر می‌گذارد. وجود نظام آموزشی کارآمد در سازمان با ارتقاء سطح مهارت‌های کاری و فردی، کارآمدی نیروی انسانی را موجب می‌شود. نیاز سنجی آموزشی کارشناسان با توجه به پروژه‌های واگذار شده به مؤسسه و برگزاری کلاس‌های آموزشی متناسب با نیازها می‌تواند زمینه کسب مهارت و دانش را برای آنها فراهم نموده و دانش کارشناسان پژوهشی مؤسسه مطالعات بین‌المللی را در سطح قابل قبولی نگه دارد.

ایجاد فضای رقابتی در مؤسسه و درمیان کارشناسان پژوهشی می‌تواند زمینه بهینه‌سازی منابع انسانی را فراهم نماید. علاوه بر این مدیران باید بهره‌گیری از منابع انسانی مؤسسه را به حداکثر برسانند و برای این منظور باید استعدادها و توانمندی‌های کارشناسان شناخته شده و روش‌هایی به منظور بهره‌گیری از این توانمندی‌ها تدوین گرفته شود.

مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی فاقد برنامه جامع آموزشی است. در برنامه جامع آموزشی کلیه نیازهای آموزشی کارکنان در مسیر شغلی آنها به تفصیل تبیین می‌شود. وجود چنین برنامه‌ای علاوه بر نظم بخشیدن به سیستم برنامه‌ریزی و آموزش، باعث انگیزه بیشتر کارکنان برای دریافت آموزش‌های بیشتر و همچنین ایجاد افق روشن‌تر شغلی برای آنها خواهد گردید. ایجاد انگیزه لازم برای مشارکت هر چه بیشتر کارکنان در دوره‌های آموزشی و همچنین کسب نتایج خوب در این دوره‌ها، در سیاست آموزشی کنونی مؤسسه فراهم نشده است. طی دوره‌های آموزشی نه در ارتقا افراد، نه در حقوق و دستمزد و کارانه و نه در امکانات رفاهی در دسترس کارکنان تأثیر به خصوصی ندارد و تفاوتی میان افرادی که دوره‌های آموزشی باموفقیت گذرانده و کسانی که به شکل متوسط و یا نامناسب دوره‌های آموزشی را طی کرده‌اند دیده نشده است. عدم وجود نظام انگیزشی در سیاست آموزشی مؤسسه می‌تواند باعث عدم تمایل کارکنان برای دریافت هر چه بیشتر آموزش به نحو مطلوب و با کیفیت مناسب گردد. فرایند آموزش به کارکنان پژوهشی در مؤسسه قابل اصلاح و بهبود است. در این فرایند پژوهشکده‌ها مأمور پیشنهاد آموزش‌های مورد نیاز کارکنان خود به واحد آموزش نیز هستند و واحد آموزش مسئول تهیه مقدمات برای شرکت کارکنان در این دوره‌های آموزشی خواهد بود.

در مورد سؤال دوم تحقیق یافته‌ها ضرورت مساعد سازی جو و فضای سازمان برای افزایش میزان اعتماد را نشان می‌دهد. اعتماد در سازمان از بالا به پایین جریان می‌یابد و اگر مدیران ارشد قابل اعتماد باشند، حس اعتماد به سطوح پایین سازمان نیز نفوذ می‌کند، بنابراین مدیران سازمان باید به سطوح کارشناسی سازمان اعتماد کنند تا مسیر توسعه صداقت و صمیمیت هموار شود.

ایجاد فضای دوستانه و صمیمی در سازمان می‌تواند صداقت و اعتماد متقابل را تقویت کند. به این منظور رویارویی مستقیم با کارکنان و گفت‌وگوی بی‌واسطه با سطوح مختلف کارکنان توصیه می‌شود.

ایجاد اعتماد در کارکنان فرایندی تدریجی است، لذا یکی از اهداف مدیران سازمان باید این باشد که اعتماد کارکنان بر پایه موفقیت‌های آنها ایجاد شود. بنابراین باید وظایفی به کارکنان محول شود که از عهده آن به خوبی برآیند و مجبور نباشند به دورغ متوسل شوند تا کار خود را خوب جلوه دهند. به ویژه در مورد کارکنان جدید، باید به خاطر داشت که وظایفی به آنها واگذار شود که بتوانند آن را به خوبی و درستی انجام دهند و بدین ترتیب عادت موفق شدن در آنها به وجود آید.

نحوه برخورد با کارکنان خاطی و افرادی که وظایف خود را به خوبی انجام نمی‌دهند نیز در ایجاد جو اعتماد در سازمان مؤثر است. بدین منظور مدیران سازمان باید سعی کنند که هرگز درصدد اصلاح امور این کارکنان نزد سایرین برنیایند بلکه درصدد آموزش راهکارهای درست به آنها باشند.

علاوه بر این باید برای ارتقا و رشد کارکنان فرصتهای مساوی ایجاد شود، در این راستا توزیع عادلانه قدرت، اطلاعات و امکانات در محیط کار ضروری است.

اطلاع‌رسانی، نمودی از ایجاد جو اعتماد در سازمان است. دسترسی به اطلاعات در حکم سنگ زیربنای حاکمیت دموکراتیک در سازمان است. بدین منظور اطلاع‌رسانی به کارکنان می‌تواند امکان ایجاد ارتباط مؤثر را به وجود آورد.

در مورد سؤال سوم تحقیق باید گفت از جمله ویژگی‌هایی که باعث می‌شود تا تنش‌های ارتباط مدیران و کارکنان و تنش‌های ارتباطی موجود در محیط سازمان کاهش

یابد اطلاع داشتن مدیران و کارکنان از موضوعاتی مانند نواحی چهارگانه شخصیت هر فرد، بازخورد نمودن، افشاء یا خودگشودگی، زبان ساده، گوش دادن صحیح، کنترل احساسات و توجه به علائم غیرگفتاری است. باید بدانیم بیشتر سوء تفاهم‌هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می‌آید از عدم شناخت شخصیت مدیر و عدم درک پیام‌های مدیر به عنوان یک فرستنده ناشی می‌شود. شخصیت هر فرد عبارت است از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار او. شخصیت مدیر شامل رفتارها و نگرش‌های شناخته شده وی که برای دیگران و همچنین حوزه‌ای که برای دیگران ناشناخته است می‌شود. شخصیت افراد که مدیر هم جزئی از آنهاست بر حسب آنچه برای خود مدیر یا دیگران شناخت شده یا ناشناخته است به چهار ناحیه تقسیم می‌شود:

ناحیه عمومی، رفتارها و ویژگی‌هایی که هم برای مدیر و هم برای دیگران شناخته شده است. ناحیه خصوصی، رفتارها و ویژگی‌هایی که برای مدیر شناخته شده ولی برای دیگران ناشناخته است. ناحیه کور آن رفتارها و ویژگی‌هایی که برای مدیر ناشناخته و برای دیگران شناخته شده است و ناحیه ناشناخته که هم برای خود مدیر و هم برای دیگران ناشناخته باقی مانده است. در ارتباط میان افراد که ارتباط مدیر و کارکنان نوعی از آن است هر چه ناحیه عمومی بیشتر و وسیع‌تر باشد، تعارضات و سوء تفاهمات کاهش می‌یابد. توسعه منطقه عمومی از طریق دو مکانیزم بازخورد و افشاء انجام می‌گیرد. در افشاء، مدیران مایل به در میان گذاشتن اطلاعات مربوط به خود با دیگران هستند. این کار منطقه خصوصی را کاهش می‌دهد و بازخورد هم باعث می‌شود تا مدیریت آن قسمت از رفتار و ویژگی‌های خود را که نمی‌شناسد، شناسایی نموده و منطقه عمومی او افزایش یافته و تنش‌های ارتباطی او با کارکنان کاهش یابد. در ارتباط میان کارکنان با هم نیز اجرای این دو شیوه باعث کاهش تنش‌ها و تعارضات می‌شود. علاوه بر موارد فوق بهره‌گیری و توسعه فرهنگ استفاده از اتوماسیون اداری در سازمان می‌تواند در بهبود ارتباطات و تسریع تبادل اطلاعات کمک شایان توجهی نماید.

عامل دیگری که بر توانمندسازی نیروی انسانی و روش‌های آن اثر می‌گذارد شرایط محیطی و سیستم‌های انگیزشی است که به تنهایی در سازمان‌ها به وجود نمی‌آید.

یکی از پایه‌های نظام انگیزشی در هر سازمان سیستم حقوق و دستمزد می‌باشد به نظر می‌رسد در سیستم فعلی حقوق و دستمزد در مؤسسه پرداخت حقوق و حق جذب تنها بر اساس تحصیلات رسمی و تجربیات کاری تنظیم شده و سایر مشخصات افراد که به طور مستقیم و یا غیر مستقیم در اثربخشی آنها در محیط کار مؤثر است توجهی نشده است، در نتیجه در این نظام، پرداخت افراد با دقت کمی از یکدیگر تمیز داده می‌شود و حس عدم توزیع دستمزد بر اساس شایستگی‌ها و توانمندی‌ها در میان کارکنان تقویت می‌شود. در واقع عدم تمیز دقیق، شفاف و عادلانه نیروی کار بر اساس توانمندی‌ها و مسؤلیت‌ها مهمترین علت رواج نارضایتی کارکنان از نظام پرداخت است و سیاست‌گذاری مناسب در جهت ایجاد این تمایزها، اصلی‌ترین مأموریت اصلاحی واحدهای ذیربط به حساب می‌آید. نظر سنجی از کارکنان در مورد سیاست‌های رفاهی مؤسسه و ارزیابی میزان رضایت آنان از این سیاست‌ها، اصلی‌ترین روش ارزیابی سیاست‌های رفاهی است. هدف از ارائه امکانات و خدمات رفاهی ایجاد رضایت شغلی بیشتر برای کارکنان است و با اطلاع از میزان رضایتمندی کارکنان از امکانات رفاهی می‌توان از میزان تحقق اهداف رفاهی در مؤسسه آگاه شد.

طراحی نظام ارزشیابی دقیق، انگیزه‌آور و مبتنی بر موارد کمیت پذیر و قابل سنجش برای کارکنان، از نیازهای اساسی مؤسسه در راه ایجاد انگیزه در میان کارکنان می‌باشد. تهیه برنامه کاری ماهیانه، بخشی، شش ماهه و سالیانه از سوی مدیران برای کارکنان و همچنین ارائه گزارش عملکرد دوره‌ای بر اساس این برنامه‌ها از سوی کارکنان می‌تواند امکان ارزیابی عملکرد و ارزشیابی دقیق و منصفانه کارکنان و مدیران را فراهم نماید. در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که مشارکت دادن کارکنان در سازمان و انجام کارها به صورت تیمی می‌تواند در ایجاد فضای توسعه و توانمندسازی کارکنان نقش بسزایی داشته باشد. چنانچه مدیران ضرورت برگزاری جلسات گروهی با کارکنان و مشارکت دادن آنها در تصمیم‌گیری‌هایی که کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد درک کنند، علاوه بر افزایش اعتماد کارکنان و ایجاد ارتباطات ساده‌تر و مؤثرتر، زمینه‌های لازم برای توانمندسازی کارکنان و افزایش انگیزه‌های کاری نیز فراهم می‌شود.

## منابع و مآخذ

### منابع فارسی

۱. ابطحی، سیدحسین، سعید عایسی. توانمندسازی کارکنان. کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۶
۲. ادیب حاج باقری، محسن، صلصالی، مهوش، احمدی، فضل‌اله، «تصمیم‌گیری بالینی: راهی برای توانمندسازی حرفه‌ای پرستاران»، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، شماره ۱۰، پاییز و زمستان ۱۳۸۲.
۳. اسکات، دی سینتا، جیف تی. دنیس، «توانمندسازی؛ ایجاد نیروی متعهد»، مترجم: مرتضی محق، چاپ اول، تهران، سازمان بهره‌وری، ۱۳۷۵.
۴. بنی اسدی، علی، بنی اسدی، علی اکبر، حسینیان، سیمین، یزدی، سیده منور، «ارزیابی توانمندسازی کارکنان شرکت‌های دولتی شهر تهران با تأکید بر رفتار مدیران»، ماهنامه کار و جامعه، ۱۳۸۴.
۵. رحیمیان، اشرف. طراحی مدلی برای توانمندسازی شهروندان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت شهری. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۶
۶. زارعی متین، حسن، محمدی الیاسی، قنبر، صنعتی، زینب، «بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی استان قم»، فرهنگ مدیریت، سال پنجم، شماره شانزدهم، پاییز و زمستان ۱۳۸۶
۷. زعیمی، مریم، ونکی، زهره، حاجی زاده، ابراهیم، «بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری و مدیران پرستاری و توانمندی پرسنل پرستاری»، فصلنامه طب و تزکیه، شماره ۵۵، زمستان ۱۳۸۳.
۸. خاطری، نسرین، صباغیان، زهرا، عارفی، محبوبه، آذر کشب، اذن الله، ایزدی، امیر، «دیدگاه مدیران و کارکنان نسبت به میزان برخورداری کارکنان از مؤلفه‌های توانمندسازی»، مجله پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، سال دوازدهم،

شماره ۳، ۱۳۸۳

۹. صدریا، نگار، «توانمندسازی کارکنان در سازمان»، مشاور مدیریت، شماره ۱۹، اسفند ۱۳۸۷

۱۰. صرافى، مظفر، «پیشنهاد راهبرد توانمندسازی و ساماندهی اسکان غیر رسمی در ایران»، فصلنامه تأمین اجتماعی، شماره ۱۱، زمستان ۱۳۸۱.

۱۱. عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم، «توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی»، تهران، نشر ویرایش، ۱۳۸۵.

۱۲. کتابی، محمود، یزدخواستی، بهجت، فرخی راستایی، زهرا، «پیش شرطها و موانع توانمندسازی زنان: مطالعه موردی زنان شهر اصفهان»، مجله پژوهشی دانشگاه اصفهان، شماره ۱۹، ۱۳۸۴.

۱۳. کن بلانچارد، «سه کلید توان افزایی»، ترجمه فضل الله امینی، نشر فرا، ۱۳۷۹

۱۴. محمدی، محمد، «توانمندسازی نیروی انسانی»، فصلنامه مطالعات مدیریت، تهران، شماره ۳۱ و ۳۲، صص ۲۳۲-۲۱۱، ۱۳۸۰.

۱۵. مک لوگان، پاتریشا، کریستو، نل، «عصر مشارکت»، مترجم: مصطفی اسلامی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۸۰.

۱۶. نادری، ناهید، جمشیدیان، عبدالرسول، سلیمی، قربانیان، «توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت (مورد مطالعه شرکت پالایش نفت اصفهان)»، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، شماره ۲۷، زمستان ۱۳۸۶.

۱۷. واکنهام، مارکوس و دوتال کلیتون، «گام دوم»، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران، انتشارات سرا، ۱۳۸۲

#### منابع لاتین

1. Coleman J. Henry (1996). "Why employee empowerment is not a Fad", Leadership & Organization Development Journal, Vol 17, No 4, PP13-25.

2. Lundy Allen & Wright Morton Lois, " Generating Self-organizing Capacity: Leadership Practices and Training Needs in Non-profits" Journal of Extension, Vol.44, No.6, 2006.
3. Cacioppe Ron, "Structured empowerment: an award-winning program at the Burswood Resort Hotel", Leadership & Organization Journal, Vol.19, No 5,PP: 264-274
4. Eylon,Dafna.Understanding empowerment and resolving its paradox.Lessons from Mary Parker Follett. Journal of Management History, vol.4 no.1, 1998, pp. 16-28.
5. Honold Linda (1997), "Are view of the literature on employee empowerment", Empowerment in organization, vol 5 ,No 4, PP 202-212
6. Melhem yahya, (2004), the antecedents of customer contact employee's empowerment « Employee Relation, v. 26 N.1, p. 93-72.
7. Smith Bryan. Empowerment-the challenge is now. Empowerment in organization ,vol.5 no.3.1997.pp.120-122





پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی