

## بررسی چالش‌های مدیریتی توانمندسازی کارکنان در نظام اداری ایران

مریم دهنوی<sup>۱</sup>، علی معقول<sup>۲</sup>، معصومه بهمدی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور، نیشابور، ایران

<sup>۲</sup> استاد یار دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور، نیشابور، ایران

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور، نیشابور، ایران

---

### چکیده

در عصر حاضر، بهره‌وری از توانایی‌های فکری، ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی بعنوان یک مزیت در مدیریت سازمانی محسوب می‌شود. توانمندی نیروی انسانی می‌تواند گام مفیدی در مدیریت هزینه، عملکرد بهتر و افزایش انعطاف پذیری سازمان باشد. همچنین ویژگیهای محیطهای سازمانی از جمله اهداف، مقاصد و سبک‌های مدیریت، سیستم‌های پاداش و بازخورد که باعث ایجاد هیجان در کارکنان می‌شوند؛ ممکن است نقش موثری در توانمندسازی کارکنان داشته باشد. انتظار می‌رود که مدیران در محیطهای سازمانی مختلف همواره با موانعی درگیر هستند، بطوریکه عملکرد آنان در توانمند ساختن کارکنان با چالش مواجه می‌کند. در مقاله حاضر پس از مرور متون تحقیقات مربوط به توانمندسازی؛ به بیان تعاریف، اهداف و موانع سازمانی در مسیر توانمندسازی کارکنان پرداخته و چالشهای مدیریتی در این خصوص بررسی شده است. در پایان نیز، موارد مذکور جمع‌بندی و در قالب بحث و نتیجه‌گیری و بیان پیشنهادات جهت پیگیری تحقیقات مشابه در آینده، ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی، موانع توانمندسازی، مدیران.

---

## مقدمه

امروزه، توانمند سازی کارکنان یکی از محوری ترین تلاش‌های مدیران در نوآوری، تمرکز زدایی و حذف دیوان سالاری در سازمانها است. توانمند کردن افراد موجب می‌شود مدیران و سازمان، سریعتر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود دست یابند. بدون توانمند سازی، مدیران و سازمانها نمی‌توانند در دراز مدت کامیاب باشند؛ از این رو، تغییرات سریع، پیشرفتهای فناوریانه و رقابتهای آشکار و پنهان در دنیا، و حیاتی بودن عامل انسانی در سازمانها، اهمیت توانمند سازی را دو چندان کرده است. به اعتقاد هلندر و آفرمان (۱۹۹۰)، توانمند سازی به معنای تسهیم قدرت است. و شامل قضاوت (ارزش کار)، شایستگی (توانایی انجام کار)، استقلال (انتخاب اقدام و ابتکار عمل)، اثر (توانایی تاثیر بر پیامدهای سازمانی) می‌شود. (مایلند و داستور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). اساس توسعه در کسب و کار امروز همگام بودن با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای فناوری و تقاضاهای محیط رقابتی است. سازمانها نیازمند افرادی هستند که بتوانند بهترین استفاده را از فناوری پیشرفته عرضه کنند و نوآوریها را بیابند و بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند (اسمیت، جان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶:۱۴). تحقیقات نشان داده است که مدیریت در محیطهای سازمانی مختلف با موانعی درگیر است، بطوریکه باعث تضعیف عملکرد آنان در فرآیند توانمند سازی نیروی انسانی می‌شود. در این راستا، این تحقیق به بررسی چالشهای مدیریت در فرآیند توانمند سازی کارکنان می‌پردازد.

## تعریف توانمند سازی

توانمند سازی در فرهنگ اکسفورد قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن معنا شده است. گراو (۱۹۷۱) معتقد است توانمند سازی مفهومی مبهم و غیر یکسان داشته و افراد مختلف به تناسب ویژگی های خود از آن استنباط دارند. وی توانمند سازی را به قادر سازی افراد برای انجام کار تعریف می‌کند.

توانمند سازی به تفویض اختیار و قدرت به افراد اشاره دارد که افراد را قادر می‌سازد در لایه‌های پایین سازمان به تصمیم گیری بپردازند. توانمند سازی، با اعتماد به انگیزش، تصمیم گیری، و بخصوص شکستن مرزهای درونی بین مدیریت و کارکنان ارتباط دارد. توانمندسازی یعنی اجازه دادن به کارکنان تا تصمیم‌هایی را در فرآیند خدمت رسانی خود اتخاذ کنند که پیش‌بینی همه آنها در قالب رویه‌ها و مقررات مشکل است. (رهنورد، ۱۳۸۲)

از نظر کارتریت (۲۰۰۲)، توانمندسازی فرایند توسعه است. فرایندی که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می‌شود و آنان را قادر می‌سازد تا عوامل حیاطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود درآورند. (Cartwright, ۲۰۰۲).

وایت مور (۱۹۸۸) توانمند سازی را فرایندی می‌داند که با تغییر اجتماعی و فردی، روی تجربه افراد تاثیر می‌گذارد و آنها را برای موثر عمل کردن در سازمان ها و موسسه ها توانا می‌کند (وایت مور، ۱۹۸۸:۵۱).

## تاریخچه توانمند سازی

توانمند سازی نخستین بار به عنوان یک ابزار مدیریتی منسجم و آکادمیک در دهه ۸۰ میلادی معرفی شده است (وتن و کمرون، ۱۳۸۳)

اولین تعریف از توانمند سازی به سال ۱۷۸۸ بر می‌گردد که توانمند سازی را به عنوان روابط نسبتا ثابت بین اجزای سازمان (به غیر از انسان) تعریف شده و اختیار را در نقش سازمانی فرد می‌دانستند که این اختیار باید به فرد واگذار شود یا در نقش سازمانی او دیده شود، (رجایی پور و همکاران، ۱۳۸۷:۳۱)

<sup>1</sup>Mayland & Dastoor

<sup>2</sup>Smiet, jane

در زمان گذشته توانمند سازی معنای متفاوتی با آنچه که امروزه از آن برداشت می‌شود، داشته است و مفهوم آن به مرور زمان تغییر کرده است. در دهه ۱۹۵۰ منابع مکتوب بحث حساسیت مدیران در قبال نیازها و انگیزه های افراد، مطرح شد و در دهه ۱۹۷۰ سخن از درگیر کردن کارکنان بود. در دهه ۱۹۸۰ مسئله حلقه کیفیت به میان آمد و اکنون نیز سخن از این است که مدیران چگونه باید توانمند کردن را بیاموزند. (جزینی، ۲۳: ۱۳۸۷).

در بررسی تاریخچه توانمند سازی در مدیریت، دیدگاههای مختلفی وجود دارد. نخستین دیدگاه رویکرد عقلایی به توانمند سازی است که بر مبنای واگذاری اختیارات و پاسخگویی بنا شده است. دیدگاه دوم دیدگاه انگیزشی است که بر مبنای نیازهای سه گانه مک‌کله‌لند (۱۹۷۵)، نیاز به قدرت را اساسی ترین نیاز مدیر و مشارکت در قدرت را به عنوان عامل انگیزشی، زمینه‌ساز توانمند سازی افراد می‌داند. (فرهنگی و اسکندری، ۱۳۸۲). در دیدگاه سوم یا فوق انگیزش، توانمند سازی به معنی اختیار بخشی و ایجاد ظرفیت است. (Thomas & Velthouse, 1990).

### توانمند سازی در نظام اداری ایران

در سازمانها و ادارات دولتی ایران موضوع توانمندسازی کارکنان را می‌توان در سیاستها و برنامه های توسعه و تحول اداری جستجو کرد. برنامه اول توسعه (۱۳۶۸-۱۳۷۳) طرحهایی را برای اصلاح تشکیلات و سازمان دهی، بهبود و ارتقای وضعیت نیروی انسانی، اصلاح و بازنگری نظامها ارائه داده است. در برنامه دوم توسعه (۱۳۷۳-۱۳۷۸) سیاستهایی در زمینه افزایش بهره‌وری و تربیت نیروی انسانی به شرح زیر تدوین شده است

افزایش کارایی دستگاه های اجرایی و کاهش هزینه های عمومی و کارآمد نمودن دستگاه های اداری و اجرایی کشور تأکید بر تربیت و انتخاب مدیران شایسته و کارآمد، نظارت بر عملکرد آنها و اعمال سیاست های تنبیهی و تشویقی به منظور افزایش کارایی

اصلاح سیستم حقوق و دستمزد بر مبنای طرح کارانه و بهره‌وری متناسب با شرایط اقتصادی کشور گسترده تر کردن دامنه انتخاب مدیران و توجه به توانمندی های فردی آنها با رعایت اصول اعتقادی همچنین در برنامه سوم توسعه (۱۳۸۳-۱۳۷۹) اقدامات متعددی برای اصلاح ساختار اداری و مدیریت به منظور تصحیح بهسازی و اصلاح نظام اداری در ابعاد تشکیلات، سازمان دهی و ساختار اداره امور کشور، کاهش تصدی های دولت، نظامها و روشها، مدیریت منابع انسانی، مقررات و افزایش بهره وری دستگاه های اجرایی پیش بینی گردیده و از طریق شورای عالی اداری اجرا شده است.

برنامه چهارم توسعه (۱۳۸۳-۱۳۸۸) دیدگاه کاملاً تازه ای در امر نوسازی و تحول بخش دولتی و ارتقای اثربخشی حاکمیتی ارائه داده است.

اگر چه برنامه های تحول اداری، تاکنون در چندین مرحله طرح شده اند که وضعیت نیروی انسانی را در نظام اداری دچار تغییر ساخته اند؛ اما همچنان دخالت نیروی انسانی در نظام اداری و نحوه توسعه منابع انسانی با ابهام و دشواری روبروست. (اسکندری، ۱۳۸۱)

### مسئله تحقیق

به دلیل تأکید بر اجرای برنامه های تحول اداری، مدیران بیشتر از گذشته متوجه شده اند که تلاشهای پراکنده و بدون برنامه برای مقابله با چالشها و رویدادهای پیچیده کیفیت نمی‌کند و آنان نیازمند ایجاد فضای سازمانی مناسب بهبود روشهای کاری، استقرار روابط صمیمی بین افراد و برقراری نظامهای ارتباطی و کارآمد هستند. یکی از راهکارهای افزایش بهره وری و بازده، از طریق ایجاد احساس تعهد متقابل میان کارکنان سازمان بوجود می‌آید تا بتوان اهداف فردی و سازمانی را هماهنگ ساخت به طوری که کارکنان باور نمایند تلاش برای توسعه و پیشرفت سازمان، منافع فردی آنان را نیز تامین می‌کند. آموزش کارکنان بر اساس برنامه های توانمند سازی درگیر، اعتماد به نفس بیشتر و رفتار و عملکرد مطلوبتری را برای کارکنان نشان می‌دهند. در

نهایت پیامدهایی همچون سخت‌کوشی، ابتکار عمل، واکنش سریع و انعطاف پذیری که لازمه توفیق سازمانها هستند، محقق می‌شود.

در اجرای برنامه های توانمند سازی بسیاری از سازمانها دچار خسران و رکود شده اند. توانمند سازی فرایند مستمر و دائمی است و از آنجا که در محیط پویا قابل تجزیه و تحلیل قرار است، نیاز به سپری شدن زمان دارد، آنی و خلق الساعه نیست و به تدریج با ایجاد زیر ساخت ها و بستر سازی اولیه و مناسب به وجود می آید. با وجود سیاست گذاری در برنامه های توسعه و تحول نظام اداری در ایران مانع مهم اجرای برنامه های توانمندسازی در ایران فقدان منابع علمی کافی و مناسب و نبود الگوی قابل اعتماد در اجرای برنامه هاست. لذا مدیران از ورود به این حیطه پرهیز کرده‌اند. (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶).

### مبانی نظری

در حدود دو دهه و همگام با ارائه مفاهیم توانمند سازی در مباحث نظری\_ عملی مدیریت، مدل های گوناگون و متنوعی پیشنهاد شده است. اکنون نظریه های مذکور ، به طور مختصر بیان می شوند.

کانونی (۲۰۰۵) چهار متغیر را در توانمند سازی کارکنان موثر می‌داند که عبارت اند از ساختار رسمی سازمانی، فقدان مهارت های مورد نیاز، آکراه مدیریت، و سیستم اطلاعاتی سنتی (کانونی ، ۲۰۰۵، به نقل از کاتر، ۱۹۹۶).

مارگارت ارستاد (۱۹۹۷) با مرور آثار چندین صاحب نظر، تکنیک های زیر را برای توانمند سازی کارکنان بیان می‌کند.

(۱) وجود نظام پرداخت منعطف به منظور اعطای پاداش به کارکنان برای رفتار توانمند شده

(۲) کاوش و جستجو در مسائل توانمند سازی

(۳) نشان دادن اینکه توانمند سازی، راهی برای بهبود کیفیت است.

(۴) استفاده از گروههای ترغیب کننده توانمند سازی

(۵) اظهار نیاز برای توازن مسائل عملیاتی و انسانی برای توانمند سازی

(۶) توصیف توانمند سازی بر حسب اینکه چگونه کاری طراحی می شود و مفهوم خود مدیریتی را برای آنها با اهمیت می‌کند.

(۷) طرفداری از کاربرد خیال و مزاج، به عنوان راهی برای شبیه سازی فرهنگ های توانمند شده

(۸) نظریه سازی درباره کاربرد توانمند سازی در بخش عمومی

(۹) ارائه نمونه های عملی از یک برنامه توانمند سازی، با تاثیر گذاری مشارکت کارکنان در سطوح پایین تر مدیریت.

کاراکوک (۲۰۰۹) با بررسی آثار برخی صاحب نظران پی برد که تمایل به توسعه، داشتن مهارت تفکر انتقادی، پذیرش تغییر، اعتقاد به نفس فراوان، هماهنگی، ساختار پویا، ارزشیابی عملکرد، بازخورد، پاداش ، حمایت، آموزش، ارتباطات، سطح تفویض اختیار، ایجاد انگیزش و تشویق از سوی مدیریت، ایجاد فرهنگ مشارکت، دورنمای مشترک، تأکید بر انعطاف پذیری و استقلال رأی، تسهیم اطلاعات، و اعتماد مدیریت به کارکنان، بر توانمندسازی کارکنان تأثیر می گذارند.

کارن لاوسون (2006) چهار عامل مهم را برای توانمندسازی کارکنان پیشنهاد می‌کند:

دخالت دادن کارکنان در فرایند تصمیم گیری

دخالت دادن کارکنان در فرایند برنامه ریزی

سپاسگزاری از کارکنان

فراهم کردن آموزش و حمایت مستمر کارکنان.

ادوارد لاور معتقد است که چهار متغیر، مشارکت و توانمندسازی کارکنان را افزایش می دهند. متغیرهای مذکور عبارت اند از : قدرت، اطلاعات، پاداش، و دانش اطلاعات و دانش، نیازمند برقراری ارتباط گسترده است. ادوارد لاور به نقل از، پاسلی (2002).

فیلامون (۲۰۰۳) با انجام پژوهشی، نتیجه گرفت که متغیرهای برآوردن نیازهای کارکنان، روابط بین فردی، حمایت سرپرستان، همکاران، و سازمان، باورهای کارکنان، و حس تعلق، بر توانمندی تأثیر می گذارند. وی توانمندی کارکنان را در سه بعد معناداری شغل، شایستگی، و نفوذ ارزیابی کرد.

دافی و همکاران (۱۹۹۴) در پژوهشی، موانع توانمند سازی کارکنان را بیان کردند. موانع مذکور عبارتند از: فقدان تعهد مدیریت به توانمند سازی، عدم تمایل به تغییر؛ اگرچه در اعطای مسئولیت تصمیم گیری به کارکنان، وجود ارتباطات ضعیف بین کارکنان و مدیران، و قصور در درک این موضوع که در کوتاه مدت، در حین اجرای توانمند سازی، میزان عملکرد ممکن است کاهش یابد.

### مؤلفه های توانمند سازی

**شایستگی یا خودکارآمدی:** به عقیده فرد مبنی بر این که وی توانایی‌های لازم برای انجام دادن فعالیت‌های مربوط به وظیفه خود را داراست، اشاره دارد. (Spreitzer . 1995 : 1442-1465)

در حالیکه شایستگی به احساس قابلیت اشاره دارد، «خود اختیاری» به احساس داشتن حق انتخاب منسوب است (بلانچارد، ۱۳۷۸؛ ۲۶)

**موثر بودن یا توان تاثیر گذاری:** درجه ای است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامد های استراتژیک، اداری و عملیاتی شغل اثربگذارد. (Spreitzer . 1995 : 1442-1465)

**معنا دار بودن:** فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند؛ در جاده ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است. (عبد الهی و نوه ابراهیم؛ ۱۳۸۵، ۵۴) با معنا بودن به تناسب بین الزامات نقش کاری با باورها، ارزشها و رفتارها اشاره دارد. (Spreitzer 1995 : 1442-1465)

**اعتماد** به روابط بین فرادستان و زیر دستان (اعتماد بین مدیر به کارکنان و بالعکس) اشاره دارد. اعتماد، به علاقه مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود (عبد الهی و نوه ابراهیم؛ ۱۳۸۵، ۵۵)

### پیامدهای توانمند سازی

سازمانهای توانمند می‌توانند در اثر به کارگیری و اجرای فرایند توانمند سازی باعث تامین رضایت مشتری و افزایش آن، همسویی با نیازهای بازار، افزایش رضایت شغلی در کارکنان، افزایش احساس تعلق، مشارکت و مسئولیت در کارکنان، تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار، تعهد بیشتر کارکنان و بهبود کیفیت در کارها، ارتباط بهتر کارکنان با مدیران و سرپرستان، کاهش هزینه های عملیاتی و افزایش سودآوری سازمان، افزایش کارایی فرایند تصمیم گیری، بهبود مستمر در سازمان و افزایش بهره‌وری، خلق ابتکارات جدید و استفاده بیشتر از منابع فکری شوند. (سجادی و امیدواری، ۱۳۸۶)

از نظر والرستین (۱۹۹۲) توانمند سازی یک عامل اجتماعی است که مشارکت افراد، سازمان ها و جوامع را به سوی اهداف افزایش می‌دهد؛ کیفیت زندگی جامعه را افزایش می‌دهد و عدالت اجتماعی را بهبود می بخشد. (لرد وهاتچیسون، ۱۹۹۳: ۲-۵)

لوتانز (۱۹۹۸) و چن (۲۰۰۸) اعتقاد دارند که توانمند سازی، موجب افزایش انگیزش کارکنان خواهد شد. (چن، ۲۰۰۸: ۲۸۹؛ لوتانز، ۱۹۹۸: ۴۵)

به عقیده هیرست و همکاران (۲۰۰۸) با تسهیل توانمند سازی، سازمانها می‌توانند فاصله بین رهبران و کارکنان را کوتاه کنند که این کار با کاهش قوانین و رویه ها امکان پذیر است. (هیرست و همکاران، ۲۰۰۸)

### الگوهای توانمند سازی

در ذیل به برخی از الگوهای نظری اشاره می‌شود که مدیران در سازمانها برای توانمند کردن کارکنان بکار برده اند.

**توانمند سازی و آموزش:** بی شک آموزش موثر یکی از ابزارهای مهم در توانمند سازی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است.

**توانمند سازی و مشارکت:** با توجه به تحقیقات در دو بخش روابط صنعتی و تحقیقات مدیریتی (با تاکید بر رفتار سازمانی) مشارکت کارکنان در سازمان شامل توانمند سازی و کار گروهی است.

**اعتماد، صمیمیت و اصالت:** مدیران با اعتماد و صمیمیت سازمانها حامی اصلی کارکنان و انگیزاننده آنها برای کار برای زندگی کاری هستند.

**واگذاری اختیار:** باید میان اختیارات و مسئولیت کارکنان تناسب باشد، در محیطی توانمند، کارکنان دانشور معمولا بسیار کارآمد می‌گردند

**گسترش ارتباطات عمومی:** افراد توانمند دوست دارند به عنوان دریافت کننده و انتقال دهنده نظر دیگران به رده های بالای سازمان عمل کنند.

**تشویق محیط کاری خلاق:** در محیط کار میان توانایی، خلاقیت و موفقیت کارکنان رابطه مستقیمی وجود دارد. رهبران باید همیشه در صدد بهبود محیط کار باشند.

**گسترش رشد حرفه ای:** تمام متخصصان می خواهند رشد و مطالب جدید بیاموزند. (بابایی: ۱۳۸۱).

### موانع و چالشها

پژوهشگران موانع محیطی، موانع ساختاری و موانع محتوایی را مهمترین چالشهای مدیریت در اجرای فرآیند توانمند سازی پیشنهاد کرده‌اند. هر یک از این ابعاد از اجزاء مختلفی تشکیل شده اند که می‌توان از طریق آن سازمان را مورد بررسی قرار داد. موانع و مشکلات توانمند سازی افراد می‌تواند از عدم کارایی این سه بعد سازمانی ناشی گردد که در ذیل اجزای مهم هر یک از این ابعاد بیان می‌گردد.

### الف) موانع ساختاری

منظور از ساختار همه عناصر و عواملی و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان می باشد که با نظم و ترتیب خاصی به هم پیوسته و چهارچوب فیزیکی سازمان را می سازند. بنابراین تمام منابع اطلاعاتی و مادی وقتی با ترکیب خاصی در بدنه کل سازمان جاری شوند اجزاء شاخه های ساختاری محسوب می شوند و در واقع عوامل غیرزنده سازمان می باشد مانند: قوانین و مقررات سازمانی، سیستم حقوق و دستمزد، تجهیزات و امکانات، ویژگی های ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت، تمرکز)، سلسله مراتب سازمانی، ارتباطات سازمانی، کنترل و نظارت، شفاف اهداف سازمان، رشد و ارتقاء سیستم پاداش، توزیع قدرت و بوررکراسی

### ب) موانع محیطی

منظور از موانع محیطی، تمام شرایط و عوامل محیطی و برون سازمان می باشد که بر سازمان تاثیر می‌گذارند و روش‌های و سیستم های اصلی سازمان را تشکیل می دهند. رشد و بقای هر سازمان به شرایط محیطی آن وابسته است. تغییرات تکنولوژی، رقبا، محیط، فضای درون سازمان، محیط خانوادگی کارکنان، پویایی محیط سازمان، ثبات و ایستایی، رابطه بین محیط و سازمان از مهمترین موانع محیطی توانمند سازی محسوب می‌شود.

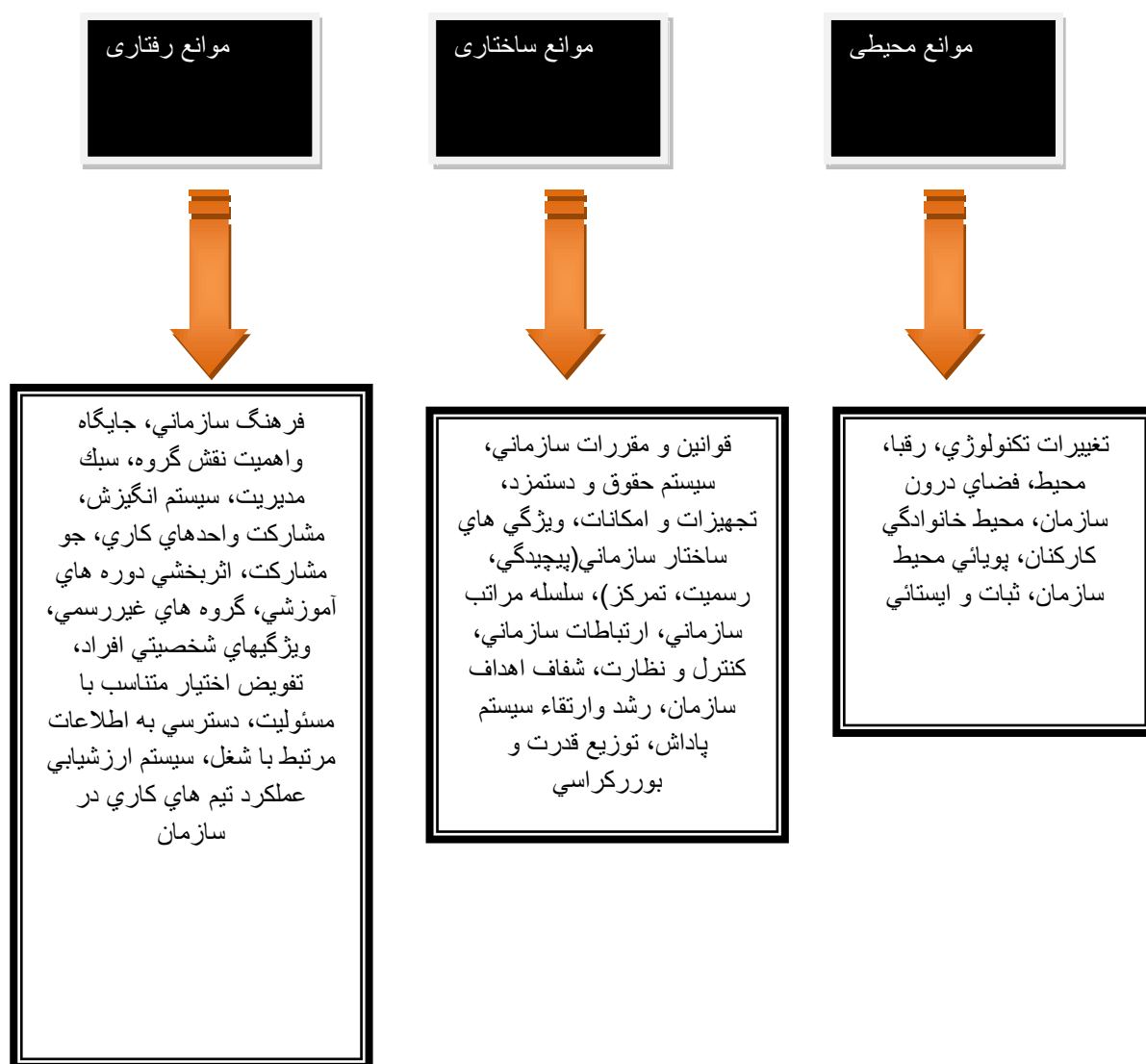
### ج) موانع رفتاری

منظور از شاخه محتوی، روابط انسانی سازمان می باشد، که با فرم های ارتباطی (غیررسمی) و الگوهای خاصی به هم پیوسته و محتوی اصلی سازمان را تشکیل می دهند. در واقع عوامل زنده سازمان محسوب می شود عوامل ساختاری و محتوی داخل سازمان بوده و محصور محیط می باشند. فرهنگ سازمانی، جایگاه و اهمیت نقش گروه، سبک مدیریت، سیستم انگیزش، مشارکت واحدهای کاری، جو مشارکت، اثربخشی دوره های آموزشی، گروه های غیررسمی، ویژگیهای شخصیتی افراد، تفویض

اختیار متناسب با مسئولیت، دسترسی به اطلاعات مرتبط با شغل، سیستم ارزشیابی عملکرد تیم های کاری در سازمان. (جعفری قوشچی: ۱۳۸۰)

پیتر بلاک (۱۹۸۷) بیان می دارد که انجام توانمند سازی بسیار مشکل است بسیاری از مدیران و کارکنان از پذیرش توانمندسازی ناخرسندند. این امر بیشتر به نگرش های شخصی مدیران باز می گردد. عمده موانع توانمندسازی که از سوی مدیران ایجاد می شود به دلیل: فقدان امنیت شغلی، نگرش مدیران در مورد زیردستان و نیاز به کنترل شدید می باشد. (بدرالدین اورعی، ۱۳۸۱، ۲۱)

بنابراین یکی از مهمترین موانع توانمندسازی که می توان آن را به طور مستقل و جداگانه از سه بعد اشاره شده مورد بررسی قرار داد نوع نگرش مدیران باشد. (وتن و کمرون، ۱۹۹۶، ۲۰)



اما علاوه بر موارد فوق، عوامل دیگری را به شرح ذیل می توان به عنوان موانع توانمند سازی کارکنان بیان کرد:  
 عدم خود باوری کارکنان نسبت به توانایی های خود  
 نبود راهبردی لازم در سازمان

بنابراین سازمانهایی که دارای شرایط فوق هستند با موانع جدی در خصوص توانمند سازی کارکنان خود مواجه هستند و اصولاً سازمانی که با چنین مواردی مواجه باشد امکان توانمند سازی کارکنانش وجود ندارد. ساختار سلسله مراتبی هر چند در بعضی مواقع در ایجاد یکپارچگی و همناختی تصمیمات و تدابیر می‌تواند مفید باشد، اما در سیستم‌های مدیریتی جدید این نوع ساختار آفت مدیریت محسوب می‌گردد. سیستم سلسله مراتبی باعث گردیده کارکنان رده پایین تر و حتی مدیران رده میانی به فکر چاره اندیشی جهت اتخاذ تصمیمات متناسب با منطقه محل خدمت خود و حل مشکلات نباشد و منتظر بماند تا هر ساله از طریق مرکز، برنامه ها، شاخص ها و روشهای مشخص و ابلاغ شود. این روش یه موجب سلب قدرت فکری کارکنان و مدیران و از طرفی دموکراسی بیش از حد در سازمان می‌گردد. (قرائی، ۱۳۷۸:۲۵).

### نتیجه گیری

حضور فعالانه سازمانها در عرصه رقابت و لزوم چند مهارتی شدن کارکنان باعث شده که همچنان اهمیت توانمندسازی روبه افزایش باشد. در واقع توانمند سازی اساس توسعه در کسب و کار امروز تلقی می‌گردد و با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای فناورانه و تقاضای محیط رقابتی در حال پیشرفت همگام است.

به منظور برطرف کردن موانع توانمند سازی مدیران باید برای کارکنان در سازمان احترام گذارد و در جهت رفع مشکلات شخصی یاری و کمک کرد. برای ابداع، نوآوری و خلاقیت در کارکنان باید زمینه‌های مناسب فراهم شود و مدیریت ارشد سازمان اطمینان حاصل کند که کارکنان تمایل به انجام اموری که به آنها واگذار شده است را دارند. همچنین سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد.

بکارگیری نظرات و ایده های کارکنان در تصمیم‌گیری ها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می‌توانند به عنوان عامل مشارکت و کارگروهی در افزایش توانمندی کارکنان در سازمان ها تأثیرگذار باشد.

تغییرات مکرر فناوری و نیز تغییر ذهنیت مشتریان، نیاز به دگرگونی مستمر در استراتژی و برنامه های سازمانی را به وجود آورده است. بر این مبنا سازمان باید در گذر از موانع و بهره گیری از فرصتها، چابک بوده و از انعطاف پذیری لازم برخوردار باشد. وجود ساختارهای قابل انعطاف، کارکنان چند مهارتی، اهمیت بخشیدن به برنامه‌های توانمند سازی و نهایتاً ایجاد فرهنگ مربوط، از مهمترین ابزارهای انطباق با شرایط جدید در رویارویی با تغییرات است.

### پیشنهادها

در این راستا پیشنهاد می‌گردد مدیران برای توانمند کردن کارکنان، علاوه بر ایجاد محیط کاری جذاب و بانشاط و روشن بودن اهداف با برگزاری گردهمایی های دوره ای، احساس توانمندی را در میان کارکنان افزایش دهند. همچنین با شاد نگه داشتن جو سازمانی و سرمایه‌گذاری روی بعضی از اصول از قبیل اهداف و مقاصد روشن، خودمدیریتی، دادن امتیاز و بازخورد، که باعث هیجان می‌شوند، به توانمند شدن کارکنان کمک کنند.

### منابع

- اسکندری، مجتبی (۱۳۸۱) طراحی و تبیین الگوی توانمند سازی مدیران، بررسی موردی مدیران حج (رساله دکتری). دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.



۲. ابطحی، سید حسین، عابسی، سعید(۱۳۸۶) توانمند سازی کارکنان، کرج، نشر موسسه تحقیقات و آموزش وابسته به وزارت نیرو، چاپ اول.
۳. اورعی یزدانی، بدرالدین، یعقوبی، نورمحمد، غفوری جلیسه، محمد، سمیع پورگیری، ابراهیم(۱۳۹۱) بررسی و تحلیل عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان و معرفی راهکارهای بهبود آن، فصلنامه توسعه، سال هفتم، شماره ۲۴.
۴. بابایی، علی اکبر ( ۱۳۸۱)، تواناسازی کارکنان: سرمایه گذاری بی جایگزین، ماهنامه تدبیر شماره ۱۲۹
۵. بلانچارد، کارلوس و راندولف.(۱۳۷۹) سه کلید توان افزایی، فضل الله امینی، تهران، نشر افرا، چاپ اول.
۶. بلانچارد، کارلوس و راندولف.(۱۳۷۸) مدیریت توانمند سازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران، نشر مدیران، چاپ اول.
۷. جعفری قوشچی، بهزاد(۱۳۸۰)، راههای توانا سازی کارکنان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۹
۸. جزینی، علیرضا(۱۳۸۷) عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان، چاپ اول، تهران، نشر معاونت آموزش ناجا
۹. رهنورد، فرج الله(۱۳۸۲)، توانمند سازی گامی به سوی مشتری مداری، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۵۹
۱۰. ساجدی، فضل الله، امیدواری، اعظم (۱۳۸۶) کارکنان توانمند و سازمانهای امروز، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۱
۱۱. عبدالهی، بیژن، نوه ابراهیم، عبدالرحیم(۱۳۸۵) توانمند سازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر ویرایش
۱۲. قرائی، احمد ( ۱۳۸۷) بررسی میزان تاثیر عوامل درون سازمانی در توانمند سازی کارکنان اداره کنترل گذرنامه فرودگاه امام خمینی، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم انتظامی.
۱۳. وتن، دیوید، کمرون، کیم اس(۱۳۸۳)، توانا سازی و تعویض اختیار، ترجمه بدر الدین اورعی یزدانی، تهران: نشر موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ دوم

14. Chen,H.F. and Chen ,Y.C.(2008),the impact of work redesign and psychological empowerment and organizational commitment in a changing environment an example from Taiwan s state-owned enterprises ' international public management Association for human resources Vol 37,pp.279-302
15. Cartwrith Roger,(2002) Empowerment, Easton publishing. -
16. Duffy, Jo Ann, Barragan, Bob & Rile y Brenda (1994). A Study of Employee Empowerment in Small Business. Proceeding of the Southwestern Small Business Institute Association Proceedings.
17. Erstad Margaret,(1997) Empowerment & organizational Change . International Journal of contemporary Hospitality Management MCB.University Press.
18. John Lord andpeggy Hutchison .(1993),the proses of empowerment ,published in Canadian journal of community mental health ,pp 5-22
19. Hirst, G., Bud hwar. P, C .B.K., West, M,Long C, Xu , and Shipton.H(2008) , Cross-cultural variations in climate for autonomy. Stress. And organizational productivity relationships :a comparison of chines and uk manufacturing organizations ,' jounal of International business studies Vol 39,pp.1343-58.
20. Kanooni, Arman (2005). The Employee Empowerment in Information Technology Department. Capella Univrsity. COMP8004 – Managing and Organizing People.
21. Lawson, Karen (2006). 4 Keys to Employee Empowerment. Lawson Consulting Group, Inc.
22. Mayland, Mickey & Dastoor, Barbara (2004) . Applying Leader-Mem ber Exchange to the Malcolm Baldrige National Quality Award Leadership Criterion. Nova Southeastern University. Proceedings of the 12th Annual International Conference.

23. Pasley, Todd Michael (2002). Communicati on Tactics for Empowering Employees: A Guidebook for Organizations and Managers. Rowan University.
24. Whitmore .E.(1988) Participation , Empowerment and welfare . Canadian Review of Social policy Vol 22 PP 51-60.
25. Spreitzer ,Gretchen M. (1992) , " when organization dare : the dynamics of individual empowerment in the work place " , Ph .D . dissertation , univresity of Michigan
26. luthans,fred.(1998) ,organizational behavior ,new York ,Mc grew hill / united states of emerica
27. Smith,jans, ۱۹۹۶,"Empowerment people" ,brthish library,second editonal
28. Thomas K. W, Velthouse B. A (۱۹۹۰). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. Academy of Management Review, ۱۵(۴): ۶۸۱-۶۶۶