



دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد در مدیریت آموزشی

رابطه بین مهارت های مدیران، فرهنگ سازمانی و توانمند سازی کارکنان در

بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی شیراز

استاد راهنما:

دکتر مسلم صالحی

استاد مشاور:

دکتر عباداله احمدی

نگارش:

کبری فلاح

بهمن ماه ۸۹

فصل اول

مقدمه

مفهوم توانمندسازی کارکنان، در دهه ۱۹۹۰ توجه بسیاری از دانشگاهیان، پژوهشگران و دست اندرکاران مدیریت را به خود جلب کرده بود (ویلکسون، ۱۹۹۸، اسپریتزر، ۱۹۹۵).
توانمندسازی کارکنان به عنوان یک مفهوم نظری تأثیر زیادی بر اثربخشی سازمانی و مدیریتی و ابتکار سازمانی دارد (کانگر و کانانگو، ۱۹۹۸، ۳، اسپریتزر، ۱۹۹۵) - کانگر و کانانگو (۱۹۹۸) دلایل زیر را برای شدت توجه به توانمندسازی برمی شمرد:

(۱) مطالعات مهارت های مدیریت نشان می دهد که توانمندسازی زیر دستان بخش مهمی از اثر بخشی سازمانی و مدیریتی است.

(۲) تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمان ها حاکی از این است که سهم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثر بخشی سازمانی را افزایش می دهد.

(۳) تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقاء گروه دارد.

توماس و ولتهوس^۴ اعتقاد دارند که کارکنان توانمند در کنترل و انجام وظایف، انعطاف پذیری بیشتری دارند. آنها در پاسخ به مسائل و فرصتها، وظایف جدیدی را شروع میکنند و موانع را برطرف می سازند. در نتیجه

¹ -Wilknson

² -Sprtrz

³ -kanger & kanuango

⁴ - Tomas & volthos

دربخوردها مسائل و مشکلات انگیزش آنان تقویت می شود (به نقل از بلانچارد، کنت جان و کارلوس، ۱۳۷۸).

به بیان لیدن^۱ و همکارانش افراد توانادر سطوح بالایی از رضایت شغلی، تعهدسازمانی و عملکردشغلی قراردادارند. نظریه پردازان مدیریت سازمان معتقدند برای اینکه کارکنان احساس توانمندی کنند، باید شرایط وبسترهای لازم در سازمان فراهم شود. سازمان، مدیریت و کارکنان باید آمادگی های لازم رداشته باشند. اسکات وزانه، تغییرات سازمان هر می به دایره ای، تغییر طرزتلقی کارکنان، ایجاد انگیزش از طریق دادن قدرت و منزلت مدیریت مشارکتی، استقرار رهبری تسهیل کننده و تشکیل گروههای توانمندرا از عوامل توانمندی سازی کارکنان می دانند. (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

برخی نظریه پردازان مدیریت و سازمان به توانمندی سازی به عنوان یک مهارت و فن مدیریتی ورهبری می نگرند. فرهنگ سازمانی بر وظایف و نحوه عملکرد مدیریت تأثیر می گذارد: فرهنگ سازمانی با ایجاد محدودیتهایی برای مدیریت بیان می کند که مدیر چه کاری می تواند انجام دهد و چه کاری را نمی تواند. (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵)

سازمان های پویا نیازمند نیروی انسانی توانمند خودفرما، کارآفرین، مسئولیت پذیر و دارای ابتکار می باشند. این گونه سازمان ها باید طوری طراحی شوند که همه کارکنان در فرآیند های برنامه ریزی و تصمیم گیری مشارکت داده شوند، قدرت و اختیار بیشتری به آنها تفویض شود، تا بتوانند در گروه های کاری فعالیت کنند. در ادبیات امروز مدیریت و سازمان یکی از تعبیری که در مورد سازمانهای پویا به کار می رود، مدیریت مشارکتی، مدیریت کیفیت فراگیر و نهایتاً توانمندی سازی کارکنان اطلاق می شود (خوارزمی، ۱۳۷۱).

¹ -Liden et al

بیان مسئله

لازمه ثمربخشی تصمیمات پیچیده در دنیای پر تلاطم امروز مشارکت کارکنان است و اگر قرار باشد این تصمیمات به نتایج مطلوب منجر شود، تلاش گروهی همه کارکنان را می طلبد. توانمندسازی پاسخی است به نیازهای سازمان. تحقق برنامه های توانمندسازی مستلزم داشتن برنامه، تلاش و شکیبایی است. در واقع توانمندسازی به سفری پر چالش شبیه است (طوسی، ۱۳۷۲).

مهمترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. از نظر دراکر رشد اقتصادی، مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است و سازمان توانمند، محیطی است که کارکنان در گروه های مختلف در انجام فعالیت ها با یکدیگر همکاری می کنند. توانمند کردن افراد موجب می شود تا مدیران و سازمان سریعتر، بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند و بدون توانمندسازی، مدیران و سازمان ها نمی توانند کامیاب باشند. فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمانی هویتی سازمانی می بخشد. آنچه که سازمانهای موفق را برجسته می سازد و آنها را از دیگران متمایز می کند توانایی آنها در جذب، پرورش و نگهداری کارکنان با استعداد و خلاق است و کارکنان نیز به نوبه خود وابستگی عمیقی نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد.

مدیر سازمان مهمترین عامل در توانمندسازی کارکنان می باشند. زیرا مدیر به طور مستقیم و غیر مستقیم، تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان و استفاده از مهارت های خویش به کارکنان، استقلال و آزادی عمل می دهد و جو مشارکت را

فراهم می آورد. بنابراین با ایجاد فرهنگ کار گروهی و با حذف شرایطی که موجب بی قدرتی کارکنان شده است، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می آورد (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

توانمندسازی اگر به درستی درک شود، ایده ای مفید تر نسبت به نظریه های قبلی مانند مشارکت و درگیری عاطفی کارکنان در کار خواهد بود. یک دلیل مهم این است که توانمندسازی، شیوه ای در به کار گیری منابع انسانی است که تحت تأثیر نیازمندی های اجتناب ناپذیر برای انجام همه کارها با کارایی بیشتر با تعداد نیروهای انسانی کمتر و در سطوح بالاتر کیفیت . در سازمانی که توانمندسازی توسعه می یابد، آرمان ها، اهداف، حوزه های تصمیم گیری و نتایج تأثیرات و تلاش ها در کل سازمان به اشتراک گذاشته می شود و فرهنگ سازمانی به گونه ای شکل می گیرد که به طور مستقیم یا غیر مستقیم نگرش و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهند. هر عمل مدیر باید مورد تأیید فرهنگ سازمان قرار گیرد. در غیر این صورت مطابق با ارزشها نخواهد بود و از سوی اکثریت اعضای سازمان مورد تأیید قرار نخواهد گرفت. از آنجایی که وظیفه تصمیم گیری در تمام وظایف مدیریت از جمله برنامه ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی و هدایت و کنترل جاری است، عامل فرهنگ سازمانی نقش عمده ای را در نحوه عملکرد مدیریت و نوع انجام دادن وظایف آن ایفا می کند. بنابراین احساس توانمندی یک متغیر وابسته است که متأثر از مهارت های مدیریتی می باشد.

به گونه ای نیروی انسانی توانمند نیز سازمانی توانمند را به وجود می آورد و هر سازمان توانمند متقابلاً باعث به وجود آوردن محیطی می شود که کارکنان در گروه های مختلف در انجام فعالیت ها با هم همکاری می کنند. توانمندسازی موجب می شود که کارکنان سازمان، شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند.

بیمارستان ها به عنوان مهمترین مراکز سرویس دهنده خدمات بهداشتی و درمانی در جهت ارتقای سطح سلامتی افراد جامعه و اعاده سلامتی به بیماران نیازمندان مدیریت علمی و کارآمد در تمام سطوح می باشد و این نیاز در بیمارستان های آموزشی بیشتر مشهود است. با به کار گیری مهارت های مدیریتی در جهت توانمندسازی، می توان عملکرد پرسنل را هدایت کرد و با ایجاد محیطی غنی از فرهنگ به اهداف مورد نظر رسید.

تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه بین مهارت های مدیران و فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان انجام می شود. و محقق در پی پاسخ به این سؤال است که آیا رابطه ای بین مهارتهای مدیران با فرهنگ سازمانی و توانمندی کارکنان وجود دارد.

اهمیت و ضرورت تحقیق

امروزه فرهنگ سازمانی مانند تصمیم گیری و سایر موضوعات مرتبط با سیستم ها به صورت مقوله ای مشترک در تمامی مطالعات مربوط به مدیریت تبدیل شده و در تحلیل های سازمانی یکی از مهمترین بخش های تحقیقاتی حوزه رفتار سازمانی را به خود اختصاص داده است (رابینز^۱، ترجمه پارسایان، ۱۳۸۵).

نتایج بسیاری از پژوهش ها و مطالعات حاکی از آن است که بهبود و پیشرفت سازمان ها از اثرات قابل توجه خاص به فرهنگ سازمانی، نظام های ارزشی و پیش فرض های صحیحی است که در مورد انسان، گروه و سازمان ارائه می شوند. این ارزش ها و پیش فرض ها کاربرد مستقیمی در نحوه سازمان دهی امور حرفه ای و شغلی و حتی رفتاری افراد داشته و شناخت نیروها و استعداد های بالقوه سازمانی را میسر می

^۱ -Rabinz

سازد. یک راه شناخت آنچه افراد توانمند شده نیاز دارند، نگریستن و توجه به تحولات بزرگ است که در محیط کار امروز تحت عنوان حرفه ای ساختن کار در حال پیشرفت است .

در حقیقت این گونه می توان استدلال کرد که توانمندسازی یک ضرورت است. زیرا احتمال کمتری وجود دارد که کارکنان در مفهوم سنتی کلمه بخواهند کارها را انجام دهند. شرایطی که باعث ایجاد مشاغل شدند، در شرف ناپدید شدن هستند. کارکنان به طور فزاینده ای در حال انجام دادن کار با اطلاعات و دانش هستند و کمتر و کمتر از ابزار استفاده می کنند. زمان پاسخگویی مورد نیاز به مشتریان کوتاه تر شده است. تولید و توسعه باید در چرخه های کوتاه تر به دست آید.

امروزه کار بیشتر به گونه ای شبیه قبل از زمان صنعتی شدن است. سازمان ها در حال توجه به این نکته هستند که هر زمان کارکنان از دید شغل عمل می کنند، یعنی روی محدودیت های مسئولیت شان متمرکز می شوند، احتمال کمتری وجود دارد که آنان کاری را که باید انجام شود، انجام دهند. این حقیقت، هم شامل کارکنان و هم مدیران می شود. (فرنچ و سیسیل^۱، ترجمه الوانی، ۱۳۷۹).

¹ - French & sisil

اهداف تحقیق

هدف کلی

بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مهارت‌های مدیران و توانمندسازی کارکنان در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی شیراز.

اهداف جزئی

- ۱) تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و مهارت‌های مدیران با ابعاد توانمندسازی.
- ۲) تبیین رابطه بین مهارت‌های انسانی، ادراکی، ارتباطی و فنی مدیران با توانمندسازی کارکنان.
- ۳) تبیین رابطه بین مهارت‌های مدیران و فرهنگ سازمانی با بعد داشتن احساس اعتماد در بین کارکنان
- ۴) تبیین رابطه بین مهارت‌های مدیران و فرهنگ سازمانی با بعد داشتن احساس خود مختاری در بین کارکنان .
- ۵) تبیین رابطه بین مهارت‌های مدیران و فرهنگ سازمانی با بعد داشتن احساس ارزشمند بودن در بین کارکنان.
- ۶) تبیین رابطه بین مهارت‌های مدیران و فرهنگ سازمانی با بعد داشتن احساس موثر بودن در بین کارکنان.
- ۷) تبیین رابطه بین مهارت‌های مدیران و فرهنگ سازمانی با بعد داشتن احساس شایستگی در بین کارکنان.

فرضیه ها

فرضیه اول پژوهش: بین مهارت‌های مدیران و فرهنگ سازمانی با توانمند سازی کارکنان رابطه معناداری

وجود دارد

فرضیه دوم پژوهش: بین مهارت‌های انسانی، ادراکی، ارتباطی و فنی مدیران با توانمند سازی کارکنان رابطه

معناداری وجود دارد.

فرضیه سوم پژوهش: بین مهارت‌های مدیران و فرهنگ سازمانی با بعد داشتن احساس اعتماد در بین کارکنان

رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه چهارم پژوهش: بین مهارت‌های مدیران و فرهنگ سازمانی با بعد داشتن احساس خود مختاری در بین

کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه پنجم پژوهش: بین مهارت‌های مدیران و فرهنگ سازمانی با بعد داشتن احساس ارزشمند بودن در بین

کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ششم پژوهش: بین مهارت‌های مدیران و فرهنگ سازمانی با بعد داشتن احساس موثر بودن در بین

کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه هفتم پژوهش: بین مهارت‌های مدیران و فرهنگ سازمانی با بعد داشتن احساس شایستگی در بین

کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

تعریف واژه‌ها و اصطلاحات

تعاریف نظری

- مهارت های مدیران

مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف منعکس می‌شود بنابراین منظور از مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است. (علاقه بند، علی، ۱۷، ۱۳۷۵)

- توانمند سازی

توانمند سازی یعنی دادن آزادی عمل بر اقدام به کاری و در عین حال مسئول بودن در قبال نتایج آن کار(به نقل از قاسمی، ۱۳۸۲).

- فرهنگ سازمانی

به طور کلی فرهنگ سازمانی ادراکی است که افراد از سازمان خود دارند و چیزی است که نه در سازمان وجود دارد و نه در فرد و ویژگی‌های خاصی که در یک سازمان وجود دارد نمایانگر خصوصیات معمول و ثابتی است که سازمانها را از یکدیگر متمایز می‌کند (به نقل شریف زاده، کاظمی، ۱۳۷۷).

فرهنگ سازمانی بستری است به هم پیوسته که اجزا سازمان را بهم می‌چسباند (کوئین ۱، ۱۹۹۹).

(هافستد ۱، ۱۹۹۱) فرهنگ سازمانی را برنامه‌ریزی جمعی ذهن بیان می‌کند که افراد یک سازمان را از سازمانهای دیگر متمایز کند (به نقل از جعفری قوشچی، ۱۳۸۰). فرهنگهای سازمانی شالوده تاریخی دارند

¹ -Koeen

بدین معنی که نمی توان رابطه بین فرهنگ سازمانی و تاریخ را از هم جدا کرد و فرهنگ سازمانی بطور ناگهانی و اتفاقی بوجود نمی آید(هرسی وبلانچارد،۱۳۸۳). بسیاری از صاحب نظران بر این عقیده اند که ”فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود“ (رابینز، ۱۳۷۴).

تعاریف عملیاتی

مهارت های مدیران

مهارت های مدیران در این تحقیق میزان نمره ایست که آزمودنی از پرسشنامه مهارتهای مدیران مجد کسب می نماید که حداقل نمره کسب کرده ۲ و حداکثر ۲۱۰ بدست می آورد.

توانمند سازی

توانمند سازی در این تحقیق میزان نمره ای است که آزمودنی از پرسشنامه میر آقایی کسب می نماید که حداقل نمره کسب کرده ۲۳ و حداکثر ۱۱۵ بدست می آورد.

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی در این تحقیق میزان نمره ای است که آزمودنی از پرسشنامه هافستد کسب می نماید که حداقل نمره کسب کرده ۲۳ و حداکثر ۱۱۵ بدست می آورد.

¹ -Hafstd

فصل دوم

مقدمه

تحقیقات نشان می دهد که سازمانهای سنتی و سلسله مراتبی که در مدیریت پیرو دیدگاه فرمان دهی و کنترل است، تنها ۲۵ تا ۳۰ درصد ظرفیت منابع انسانی به کار گرفته می شود. امروزه کسب و کارها در زمانه ای بسر می برد که هر سازمانی که نتواند سریعتر، ارزاتر و با کیفیت بالاتر از رقبای جهانی خود تولید کند، از صحنه بازار حذف می شود. این مفهوم نخستین بار در دهه ۱۹۸۰ معرفی شد و به سرعت به موضوع روز بدل گشت ولی به رغم بحث های فراوان درباره فواید آن بهره برداری از آن اندک بوده است.

مدیران و کارکنان در اصل به دنبال یک چیز هستند. پس چرا رسیدن به توانمند سازی این قدر دشوار است؟ چرا اعتبار این مفهوم خدشه دار شده است؟ پاسخ این پرسش هم آسان و هم پیچیده است.

اولاً مفهوم توانمندسازی به خودی خود عیب و نقصی ندارد، بلکه این افراد هستند که نمی دانند چه طور باید ذهنیت سلسله مراتبی و قدیمی خود را با ذهنیت توانمندسازی جایگزین کنند. بسیاری از مدیران به توانمندسازی از این دیدگاه می نگرند که به افراد قدرت تصمیم گیری می دهد و بسیاری از کارکنان منظور از توانمندسازی را کسب آزادی بی قید و شرط برای انجام هر کاری می دانند.

در این فصل ابتدا به بررسی ادبیات نظری متغیرها(فرهنگ سازمانی ، توانمندی و مهارتهای مدیران) می پردازیم سپس به بررسی تحقیقات انجام شده در ایران و خارج از کشور پرداخته و در نهایت به جمع بندی از فصل دوم می پردازیم.

مفهوم توانمندسازی

توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار

اسکات و ژافه^۱ می گویند «توانمندسازی یک راه اساساً متفاوت برای کار کردن انسان ها با یکدیگر است». بدین معنی که (۱) کارکنان احساس می کنند که نه فقط در مورد انجام دادن وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهتر کار کردن کل سازمان مسئولیت دارند. (۲) تیم های کاری، به طور مستمر، برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره وری، با هم کار می کنند. (۳) ساختار سازمانی به گونه ای طراحی شده است که افراد در می یابند برای تحقق نتایج مورد نظرشان کار کنند، نه اینکه صرفاً ادای تکلیف کنند.

بلانچارد^۲ و همکاران (۱۹۹۶) توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل گروه و طراحی ساختار سازمانی مناسب می دانند. به نظر فوی^۳ (۱۹۹۷) توانمندسازی عبارت است از توزیع قدرت تصمیم گیری به افرادی که در آن سازمان قدرتی ندارند.

آنچه از تعاریف فوق مستفاد می شود این است که مدیران وقتی می توانند کارکنان را توانمند سازند که اطلاعات سازمانی را در اختیار آنان گذاشته، ساختار سازمانی را بازسازی کرده، تیم های کاری را جایگزین سلسله مراتب نموده، فرصت های آموزشی را فراهم کرده و ... تمام این اقدامات مدیریتی بخشی از فرآیند توانمندسازی است. (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵)

¹ Scott & Jaffe

² Blanchard et al

³ -Fovei

توانمندسازی به عنوان ایجاد انگیزه

نویسندگان دیگری توانمندسازی را بر اساس باورها و جهت گیری های شخصی به نقش کارکنان در سازمان تعریف کرده اند. مثلاً کانگر و کانانگو (۱۹۹۸) «توانمندسازی را فرآیند افزایش احساس خود کار آمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است، می دانند.» توانمندسازی را به عنوان یک رویکرد انگیزشی به معنی قادر بودن (نه تفویض اختیار) می دانند. توانمند بودن به ایجاد شرایطی برای افزایش انگیزشی انجام وظایف محوله از طریق تقویت احساس خود کارآمدی شخصی اشاره دارد.

کانگر و کانانگو الگوی توانمندسازی را به عنوان ایجاد انگیزه متشکل از پنج مرحله می دانند:

مرحله اول: شناسایی و حذف شرایطی که موجب حالت روان شناختی بی قدرت در کارکنان شده است.

مرحله دوم: بکارگیری فنون و راهبردهای مدیریتی.

مرحله سوم: منابع اطلاعات خود کارآمدی، برای مؤثر بودن اقدامات توانمندسازی که در مرحله دوم ذکر شد.

مرحله چهارم: نتایج تجربه توانمندی زیردستان.

مرحله پنجم: مشاهده نتایج رفتاری توانمندسازی به عنوان نتایج فرآیند قادر بودن هم شامل آغاز فعالیت و

هم پشتکار و استقامت در انجام وظایف توسط زیردستان (عبدلهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵)

توانمند سازی روان شناختی

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) در مقاله خود با عنوان «عناصر شناختی توانمندسازی: یک الگوی تحلیلی از انگیزش درونی شغل» توانمندسازی روان شناختی را مفهومی چند بعدی می دانند و آن را به عنوان فرآیند افزایش انگیزش درونی انجام وظیفه تعریف کردند.

آنان با تکمیل الگوی انگیزشی کانگر و کانانگو (۱۹۸۸)، مفهوم توانمندسازی را فقط افزایش انگیزه نمی دانند بلکه آن را افزایش انگیزش درونی شغل می دانند و تعریف کاملتری از توانمندسازی روان شناختی به عنوان مجموعه ای از حوزه های شناختی انگیزش ارائه می دهند که علاوه بر خود کارآمدی سه حوزه دیگر شناختی: حق انتخاب (خود مختاری)، معنی دار بودن و مؤثر بودن را نیز شامل می شود و نهایتاً آنان در الگوی خود به فرآیندهای شناختی توجه دارند.

ارزیابی های وظیفه ای به عنوان تفسیرها یا برداشت هایی از واقعیت هستند، اما قضاوت ها و رفتارهای افراد درباره وظایف توسط ادراکات که فراتر از واقعیت هستند، شکل می گیرند. بنابراین انگیزش درونی وظایف و رفتارهای آتی فقط از وقایع بیرونی، تأثیر نمی پذیرد بلکه تحت تأثیر وقایع تفسیری نیز هستند. لذا دو عنصر ارزیابی عمومی و سبک های تفسیری برای کمک به توصیف نوع در سازه ارزیابی وظیفه نیز مورد ارزیابی قرار می گیرد که ارزیابی عمومی به باورهای فرد در مورد مؤثر بودن، شایستگی، با معنی بودن و حق انتخاب اشاره دارد. سبک های تفسیری به پردازش افراد از وقایع اشاره دارد (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

فرآیند توانمندسازی

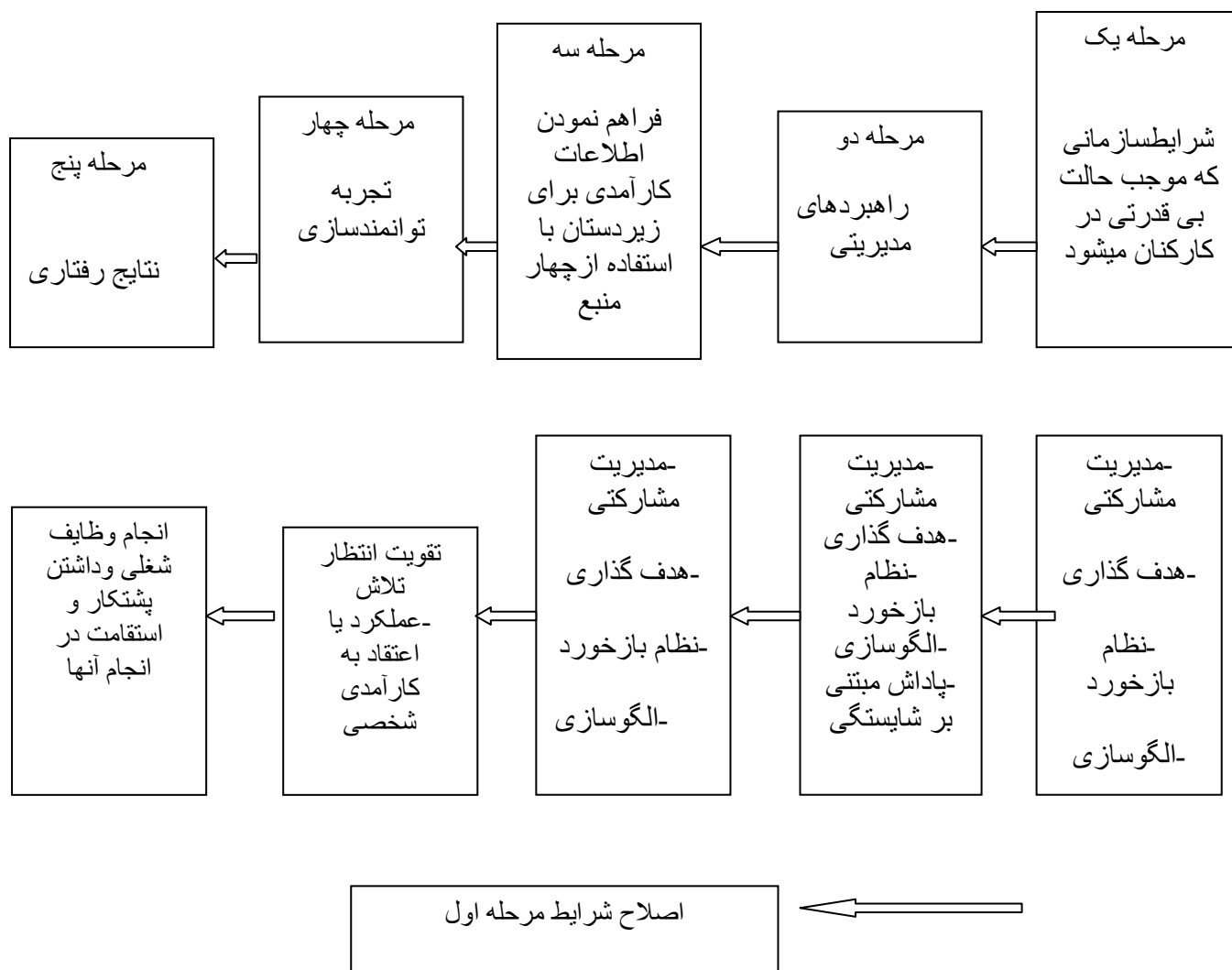
یک چشم انداز از امکان بالقوه کامل توانمندسازی هنگامی به دست می آید که ما آن را به عنوان یک فرآیند برای توسعه و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت درک کنیم. توسعه و گسترش مبتنی بر صلاحیت، فرآیندی است که با شناخت شروع می شود و با عملکرد اصلاح شده پایان می یابد.

ضرورت دارد که رهبران برای شناخت حوزه کامل این فرآیند، قبل از آغاز تصمیم گیری ها و دست زدن به اقداماتی برای کمک به سازمان خود زمانی را برای افزایش توانمندسازی کارکنان اختصاص دهد (ایران نژاد و سلیمیان، ۱۳۸۳).

نمای کلی الگو

الگوی مدیریت فرآیند توانمندسازی، مجموعه ای از مراحل و دروندادهای اطلاعات را که با هم در تعامل هستند و به بهبود مستمر می انجامد، به نمایش می گذارد. این مراحل، جریان یا توالی فرآیند توانمندسازی را تشریح می کند. این الگو دو موضوع را مطرح می سازد. ۱) آن چیزی است که شما باید برای توسعه و گسترش توانمندسازی در سر تاسر سازمان انجام دهید. ۲) نکاتی است که ما باید بدانیم. (ایران نژاد و سلیمیان، ۱۳۸۷).

شکل ۱-۲ مراحل پنج گانه فرآیند توانمندسازی



منبع: ایران نژاد پاریزی ۱۳۸۳

مراحل توانمندسازی

الگوی مدیریت فرآیند توانمندسازی (شکل ۲-۲) شش مرحله اساسی را مشخص میکند که باید آنها را در برنامه ریزی، اقدام و ارزیابی ابتکار عمل سازمان در جهت توسعه و تقویت توانمندسازی پیروی کرد. این مراحل یک فرآیند حلقه بسته ایجاد می کنند که نتیجه اش بهبود مستمر است. مراحل عبارتند از:

(۱) تعریف و ابلاغ مفهوم توانمندسازی به اعضای سازمان.

(۲) هدف گذاری و تدوین راهبردها، که برای کارکنان در هر سطح سازمانی در انجام تلاش هایشان به منظور توسعه و تقویت توانمندسازی به یک چارچوب سازمانی تبدیل می شود.

(۳) آموزش کارکنان برای ایفای نقش های جدید و انجام وظایف شان به شیوه هایی که با اهداف سازمانی برای گسترش و تقویت توانمندسازی سازگارند.

(۴) تطبیق ساختار سازمانی به گونه ای که مدیریت ناب، کاهش دیوان سالاری یا کاغذبازی همچنین ایجاد استقلال بیشتر و آزادی عمل را می طلبد.

(۵) تطبیق نظام های سازمان (از جمله برنامه ریزی، پاداش دهی، ترفیع، آموزش، استخدام و انتصاب و مانند آن برای حمایت از توانمندسازی کارکنان.

(۶) ارزیابی و اصلاح فرآیند توانمندسازی از طریق سنجش و بهبود و شناخت اعضای سازمان.

شکل (۲-۲) الگوی مدیریت فرآیند توانمندسازی

