



پروسیس های نوین
در علوم انسانی
First International Conference &
Second National Conference
on modern research
in the Humanities
12 June 2015



توانمند سازی کارکنان و تعالی سازمانهای دولتی (با مروری بر مدل تعالی در ایران و قوانین مرتبط)

زهرا غفاری

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور (sabaa_148@yahoo.com)

چکیده :

امروزه ترغیب کیفیت و تعالی در هر دو بخش دولتی و خصوصی امری مهم و ضروری است. بخش خصوصی در مورد به کارگیری ابزار و الگوهای مدیریتی نسبت به بخش دولتی پیشی گرفته است. بخش دولتی دارای شرایط و ویژگی های خاص خود می باشد. لذا نمی تواند عینا از مدل های بخش خصوصی بهره مند شود. در کنار ترغیب کیفیت و تعالی، سازمانها همیشه به دنبال دانستن مولفه هایی هستند تا به وسیله آن بتوانند تعالی سازمان خود را به حداکثر برسانند و آن را ارزیابی کنند. از آنجا که منابع انسانی باارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت های اساسی هر سازمانی به شمار می آید، و در مدل های اصلی تعالی، توانمند سازی نیروی انسانی بعنوان یکی از مؤثرترین راههای دستیابی به تعالی و کیفیت سازمانها به شمار میرود. در این مقاله سعی شده است ضمن بررسی و شناخت مفاهیم توانمندسازی، راهکارها و الگوی جامع تعالی، نگاهی اجمالی بر توانمندسازی کارکنان بخش دولتی و تاثیر آن در تعالی این سازمانها و چالشهای فرا روی آن نیز داشته باشیم.

واژگان کلیدی: تعالی، مدل ها های تعالی سازمانی، سازمان دولتی، توانمندسازی، ابعاد توانمندسازی



پروسیس های نوین
در علوم انسانی
First International Conference
&
Second National Conference
on modern research
in the Humanities
12 June
2015

۱- مقدمه

امروزه بسیاری از سازمانها در پی تعالی می باشند، اما همه جویندگان تعالی به آن دست نمی یابند. یکی از دلایل اصلی ناکامی، عدم درک عمیق مفهوم تعالی و ملاک های آن به ویژه بی توجهی به نقش نیروی انسانی متعالی می باشد (داهلگارد و دیگران، ۲۰۰۷: ۳۷۰).

توجه به توانمند سازی کارکنان برای بهبود عملکرد سازمان و رساندن آن به سطح جهانی امری ضروری است. همانطور که دنیس کلینا نیز به آن اشاره می کند "در حرکت های امروزی سازمان به سوی مدیریت کیفیت فراگیر و بهبود مستمر، توانمند سازی جایگاهی اساسی به دست آورده است به نظر می رسد که توانمند سازی، نوعی راهبرد کلان مقبولیت یافته، برای بهبود مستمر و یک علامت اختصاری برای انواع شیوه های کاربرد شایستگی های افراد در روش های خلاق و جدید برای تمام جنبه های عملکرد سازمان است (دنیس کلینا، ۱۳۸۷: ۲) تقریباً در تمامی منابع علمی مدیریت کیفیت جامع (TQM) توانمند سازی عنصری حیاتی تلقی شده است امروزه توجه به توانمند سازی کارکنان در مدل تعالی اروپایی (EFQM) بیش تر از پیش شده است و "کارکنان" یکی از معیارهای مهم تعالی این مدل می باشند به گونه ای که در این مدل بیان می گردد "سازمانهای متعالی برابری و عدالت را بالا میبرند و افراد را توانا می سازند (هیل و هیوک، ۲۰۰۴).

ویژگی خاص، حساسیت و تفاوت های سازمانهای دولتی موجب می شود تا این سازمانها بیشتر از سازمانهای خصوصی به کیفیت و تعالی سازمان خود و به تبع آن توانمند سازی کارکنان خود توجه داشته باشند.

لذا توانمند سازی منابع انسانی برای دستیابی به اهداف سازمانهای بخش دولتی که در مسیر اهداف متعالی کشور گام بر می دارند یک ضرورت ملی محسوب می شود لذا شناسایی مولفه های کلیدی دستیابی به تعالی در سازمان و موانع استقرار آن و تلاش در جهت برطرف ساختن آنها میتواند راهگشای سازمانها و نهادهای دولتی باشد. مهمترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. (عبدالهی و دیگران، ۱۳۸۵).

۲- مفهوم تعالی:

تعالی در لغتنامه دهخدا به معنی بلندشدن و برآمدن، در لغتنامه آسفورد به معنی بالاترین حد کیفیت و در لغتنامه و بستر به معنی فضیلت، برتری و ویژگی برجسته تعریف شده است. با وجود کاربرد گسترده این واژه در سازمانها، تاکنون تعاریف منسجم و جامعی از واژه تعالی در ادبیات مدیریت ارائه نگردیده است. آنچه که اغلب بر آن اتفاق نظر وجود دارد این است که تعالی در تداوم مسیر کیفیت بوده و آنرا تکمیل نموده است (اسمیت، ۲۰۰۶) هر چند دال و ویلیامز (۲۰۰۰) معتقدند واژه تعالی نه تنها تداوم مسیر کیفیت نیست بلکه نقطه انحرافی آن نیز محسوب می شود و لباس جدیدی بر پیکره الگوهای سنتی کیفیت محسوب می شود. دیویس و گوئیچ (۲۰۰۰) معتقدند کیفیت همانند چشم یک بیننده بوده و تعالی بینشی است که در پس آن قرار داشته و افق های دور دست را ترسیم می نماید. میرسپاسی (۱۳۸۸) تعالی را نقطه کمال سازمانها تلقی نکرده و گاهی دیگر تحت عنوان تمدن سازمانی را در مسیر تکامل مفهوم تعالی در سازمانها ترسیم نموده و آنرا در ایجاد تعادل منطقی در بروکراسی، تکنوکراسی و دموکراسی سازمانی تعریف نموده است. با وجود اشتراک مفهومی زیادی که بین کیفیت و تعالی وجود دارد وستون (۲۰۰۹) معتقد است تعالی نه تنها بر آورد نیازهای مشتری بلکه فرا رفتن از انتظارات مشتری نیز می باشد. در تعریفی دیگر تعالی عبارت است از بر آورد کامل نیازهای ذی نفعان با کمترین هزینه سازمانی و با بالاترین سطح کیفیت (مولین، ۲۰۰۲).



پروکنس ملی نوین
در علوم انسانی
First International Conference
&
Second National Conference
on modern research
in the Humanities
12 June
2015

۳- توانمند سازی چیست؟

طبق بیانان راپورت توانمند سازی افزایش توان و امکانات مردم به منظور منترل بر زندگی خودشان است، اندرسون و همکاران سطوح متفاوتی را در مفهوم توانمند سازی شناسایی کرده اند: ۱- سطح فردی ۲- سطح سازمانی ۳- سطح روانشناسی ۴- سطح جامعه (اندرسون، ۲۰۰۸: ۳-۲)
تعاریف گوناگونی از واژه توانمند سازی توسط پژوهشگران و صاحب نظران ارائه شده است. تقریباً عبارات زیر همه مفاهیم موجود در تعاریف ارائه شده را در بر می گیرد:

- شناختن ارزش افراد و سهمی که می توانند در انجام امور داشته باشند
- توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان
- ارتقای توانایی کارکنان در استفاده بیشتر از قوه تشخیص و تحلیل، داشتن بصیرت در انجام کارها
- آزاد کردن نیرو های درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت انگیز
- فرهنگ انگلیسی آکسفورد کلمه empower را اینچنین تعریف کرده است: اعطای قدرت یا اختیار به کسی تا بتواند چیزی را انجام دهد و یا ایجاد این احساس در فرد تا او بتواند کارهای بیشتری انجام دهد.

۴- مبانی نظری و مروری بر ادبیات تحقیق

از زمان پیدایش و به کارگیری فرهنگ مدیریت کیفیت جامع در جهان، سالیان درازی می گذرد اما باید توجه داشت که کیفیت راهی بی پایان است و با توجه به شرایط کنونی رقابت در این سازمانها برای جهانی شدن نمی توان پایانی برای آن متصور شد (وثوقی، ۱۳۸۸: ۲) تقریباً تمامی نظریه های تعالی سازمانی بر اساس مفروضات و فلسفه مدیریت کیفیت توسعه یافته اند مدلهای تعالی سازمانی از دهه ۱۹۵۰ متولد شدند، ویژگی بارز این مدل ها، نوع نگرش به سازمان (کل نگر) است که به مدیریت امکان می دهد تا ضمن ارزیابی سازمان تحت امر خود، بتواند آن را با سازمانهای مشابه مقایسه کند (میرالز، ۲۰۰۷: ۱۳۸۱)

باید توجه داشت مدل های تعالی مطروحه کامل نبوده و محدودیت هایی دارند زیرا آنها صرفاً شکل ساده شده ای از واقعیت هستند، در حالیکه شرکتها و سازمانها در حال پویایی و تغییر و پیچیده تر شدن هستند (داهلگارد، ۲۰۰۷: ۳۷۱)

در مسیر ترغیب تعالی یک رویکرد مناسب و اثر بخش، به کارگیری جوایز کیفی ملی است، استفاده از جوایز کیفی ملی، نه تنها برای بهبود کیفیت، هم چنین عامل بهبود سهم بازار، رضایت مندی مشتریان، سود، فرایندها، رقابت پذیری و روحیه کارکنان می شود. یک گزارش از یونسکو نشان داد ۹۰ جایزه کیفی در ۷۵ کشور وجود دارد.

از جمله این جوایز جایزه کیفی دمنینگ بود که در سال ۱۹۵۱ بوسیله انجمن علمی مهندسی ژاپن معرفی شد، جایزه کیفی مالکوم بالدريج بود که در سال ۱۹۸۷ توسط موسسه ملی استاندارد و تکنولوژی آمریکا ارائه شد. سپس جایزه کیفیت اروپا بر اساس مدل EFQM در سال ۱۹۹۱ ایجاد شد. هم زمان با کشورهای اروپایی چندین کشور در آسیا نیز جوایز کیفی را در سال ۱۹۹۰ ایجاد کردند، اما اغلب آن ها از مدل های دمنینگ و کیفیت، بعنوان مرجع استفاده کردند.

بعد از مطرح شدن اصول مدیریت دولتی نوین در سازمانهای بخش دولتی مانند الزام کاهش هزینه های سازمانهای دولتی، تمرکز بر کارایی و اثر بخشی، توسعه شفافیت و پاسخگویی عمومی، این سازمانها نیز به سمت به کار گیری مدل های تعالی سازمانی حرکت کردند تا بتوانند با بکار گیری این مدلها پاسخگوی الزامات و چالشهای محیطی باشند.



سازمانهای دولتی به دلیل مسائل و ویژگی های خاص خود مانند سیاسی بودن، شهروند محوری، خدمت محوری، غیر انتفاعی بودن و ... مستلزم طراحی و به کارگیری مدل تعالی بخش دولتی است

همه مدل های تعالی در بخش دولتی و خصوصی یک هدف را دنبال می کنند و در همه این مدل ها یک فرض اصلی وجود دارد و آن این است که به دو حوزه توانمند سازها و نتایج تقسیم می شود به کارگیری مدل تعالی به سازمان کمک می کند تا از این ابزار بعنوان :

- چارچوبی برای خود ارزیابی
- روشی برای انجام مقایسه با سایر سازمانها
- روشی برای شناسایی نقاط قوت و نقاط قابل بهبود
- ارائه تصویری واقعی از عملکرد سازمان. (کوک فلیان، ۲۰۰۱: ۱۱۱)

۵- ابعاد تعالی در سازمانهای دولتی :

تئوری ها و نظریات ارائه شده توسط دانشمندان مختلف ،ابعاد متفاوتی را جهت تعالی و کیفیت در بخش دولتی ارائه نمودند. مشتریان بخش دولتی مایلند کارکنان بخش دولتی از دانش و توانایی لازم در ارائه خدمات برخوردار باشند. بعبارت دیگر مراجعان بخش دولتی علاقه مندند افرادی که به آنها خدمت ارائه میکنند ، کار خود را به خوبی بشناسند و بدانند انتظار مشتری چیست و همان را برآورده کنند . بنابراین دانش و توانایی کارکنان یکی از ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی است (زامل، ۱۹۹۰ و گاروین، ۱۹۹۲)

ابعاد تعالی در بخش دولتی		
نویسنده	سال	شاخص های کلیدی
گاروین	۱۹۹۳	اطلاع رسانی، قانونمندی، سادگی و سهولت و انعطاف پذیری
کیت	۱۹۹۴	فروتنی، موجز بودن، کامل بودن، وضوح، مورد توجه بودن
ز تامل	۱۹۹۰	اعتبار و تصدیق، حساسیت، قابلیت اعتماد، امنیت، دسترسی، درک مشتری و ارتباطات
بانک جهانی	۱۹۹۰	شاخص های حکمرانی خوب: پاسخگویی، قانونمندی، شفافیت، دسترسی به اطلاعات
جیسون	۱۹۹۸	ادب و نزاکت، راحتی و پاکیزگی، دوستانه برخورد کردن
میوری	۱۹۹۸	همدلی و همکاری، دوام و پایداری خدمات و پاسخگویی
سنگه	۱۹۹۸	ارتباط روانتر و سریعتر، حفظ ارتباط، کیفیت ارتباط، و یکپارچگی و صداقت
جکسون	۲۰۰۱	ارتقای سطح سلامت جسمی و روانی مردم در سطح جامعه
داو وهاگ	۲۰۰۲	ارائه خدمات مطلوب به شهروندان با گسترش دولت الکترونیک بدون محدودیت در زمان و مکان

ریاحی (۱۳۸۴) ، معتقد است در مدل مدیریت کیفیت جامع در سازمانهای دولتی ایران "ایجاد سرمایه های اجتماعی" و "پایدار نمودن ارزش های اسلامی و اعتقادی جامعه" بایستی بعنوان محور اصلی الگو قرار گرفته و بر این اساس شاخص هایی نظیر تکریم ارباب رجوع با توجه به کرامت انسان ، ارائه خدمات با ملاحظات اعتقادی ، ارزش قائل شدن به نظرات ارباب رجوع، رعایت عدالت در ارائه خدمات، اعتماد محوری در ارائه خدمات را بعنوان ابعاد اصلی کیفیت قرار داده است.



۶- اهمیت پرداختن به موضوع توانمندسازی کارکنان

توانمند سازی یکی از اقداماتی است که برای بهبود و اصلاح سازمانها بخصوص شرکتهای تولیدی انجام می گیرد و در وهله اول توانمند سازی نیروی انسانی که این نیز به نوبه خود توانمندی سازمانی را موجب می شود، نوآفرینی سازمانها و گرایش آنان به سوی شرکتی شدن و تمرکز زدایی به علت عدم انعطاف پذیری در ساختارهای سنتی، جنبشی ای جاد کرده است که به نقش کارمند و نیاز به توانمندی آنان به عنوان مرکز ثقل هر گونه تلاش برای حذف دیوان سالاری و بهبود خدمات به مشتری مورد تأیید جدی قرار گرفته است. (بیژن عبدالهی، ۱۳۸۵)

همین امر نگاهی نو به منابع انسانی و اختیارات آن طلب می کند. کوبرگ بر این باور است که مدیران و کارکنان هر دو از مزایای توانمند سازی بهره مند می شوند. توانمند سازی با پرورش احساس کفایت نفس و با به وجود آوردن آزادی عمل برای کارکنان، این فرصت را به وجود خواهد آورد تا تواناییها و مهارتها بهبود و موجبات اثر بخشی سازمان فراهم گردد از سوی دیگر توانمند سازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابت از خود عکس العمل نشان دهند (کوبرگ، ۱۹۹۹: ۴۶)

کانگر و کانانگو (۱۹۹۸) دلایل زیر را برای ضرورت توانمند سازی مطرح می کنند

الف- تجارب مدیریتی نشان می دهد که توانمند سازی زیر دستان بخش مهمی از تعالی سازمانی و مدیریتی است.

ب- تجربیات تشکیل گروه در سازمانها دلالت بر این دارد که استراتژی های توانمند سازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقاء گروه دارد.

اسکات و ژافه (۱۹۹۱) در خصوص ضرورت توانمند سازی کارکنان اظهار میدارند: که " سازمان از درون و هم از برون مورد هجوم قرار میگیرد، از نظر برونی رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باور نکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخ گویی سریع را از سازمانها می طلبند؛ از جنبه درونی کارکنان احساس می کنند که با آنان صادقانه برخورد نمی شود، مأیوس و سرخورده شده و سازمان پیوسته توقع بیشتری دارد و مرتباً قواعد بازی را تغییر می دهد. در عین حال کارکنان طالب کار با معنی بوده، صراحت و صداقت بیشتری خواستارند، خودیابی و خوشکوفایی بیشتری از کارشان می خواهند. مدیر باید در مقابل این فشار، گروهی را بکار گیرد تا سازمان بتواند وظایفش را انجام دهد. تغییر سازمانهای سنتی به سازمانهای نوین توجه هر چه بیشتر به توانمند سازی را می طلبد. به طور کلی امروزه توانمند سازی یکی از راهبردهای برخورد با تغییر و رقابت در دنیای امروزی می باشد."

از جمله دلایل درون سازمانی: عواملی که باعث افزایش انگیزه و بهبود بهره وری کارکنان می گردد. از جمله نیاز کارکنان به برخورد صادقانه، کار با معنی، صراحت بیشتر و آگاهی از قواعد بازی.

دلایل برون سازمانی: عواملی که موجبات بهبود کیفیت خدمات به مشتریان و مراجعان را فراهم می سازد. مواردی چون ضرورت انعطاف پذیری سازمان، رقابت شدید، تغییرات سریع و باور نکردنی، پیشرفت فناوری، تقاضا برای کیفیت و خدمات بالاتر، محدودیت منابع و لزوم پاسخگویی سریع و انتظارات مشتریان و را شامل می گردد. (حسن پور و همکاران، ۱۳۹۰).

۷- اهداف توانمند سازی کارکنان

سازمان های متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می گیرند. آنها عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آنان تفویض اختیار می کنند. این سازمان ها به گونه ای به کارکنان خود توجه کرده،

ارتباط برقرار ساخته و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می دهند که در آنها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانششان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود (عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

۸- ابعاد توانمندسازی

در خصوص توانمندسازی سه رویکرد غالب مطرح است. در رویکرد ارتباطی، توانمندسازی بعنوان نتیجه یک فرایند مورد مطالعه است و بیش تر به این موضوع توجه می شود که مدیران چه ابزار و وسایلی را فراهم می آورند تا با آن یا از طریق ایجاد زمینه لازم در محیط فیزیکی کار، کارکنان را توانمند سازند (اسپریتزر و دانسون، ۲۰۰۵: ۳۴)

همچنی در رویکرد انگیزشی، هدف توانمندسازی و راهبرد آن تقویت کفایت نفس می باشد. (پرز، ۲۰۰۲: ۲۷)

در سال ۱۹۹۰، تامس و واتهاوس با تاکید بر فرایندهای شناختی درون فردی، الگویی برای توانمندسازی کارکنان ابداع کردند. در این الگو افراد برای پردازش اطلاعات مبهمی که از محیط کسب می کنند، با توجه به وظایف مختلف، یک ارزیابی به عمل می آورند. ابعاد چهارگانه این ارزیابی که شامل اجزای شناختی انگیزشی درونی هستند، عبارتند از: احساس موثر بودن، شایستگی داشتن، معنا داری و حق انتخاب (تامس و ولتهاوس، ۱۹۹۰: ۶۷۰)

اسپریتزر و دانسون (۲۰۰۵) دسته بندی متفاوتی از رویکردهای توانمندسازی ارائه داده اند. در جدول زیر خلاصه ای از این تقسیم بندی آورده شده است.

رویکردهای توانمندسازی

ماهیت رویکرد	منشا پیدایش	رویکرد
تقسیم قدرت و تصمیم گیری	اصول دموکراسی و جامعه شناسی	اجتماعی/ساختاری
توجه به شایستگی، حق انتخاب موثر بودن و معنا دار بودن کارکنان	روان شناسی اجتماعی و تئوری انگیزش درونی	روان شناختی
درک این که چه کسی ساختار قدرت، رسمی را کنترل میکند	تئوری پست مدرن و ساخت شکنی	انتقادی

منبع: اسپریتزر و دانسون، ۲۰۰۵: ۲۵

از نظر اسپریتزر افراد توانمند شده: هدف را در عملکرد کارشان مشخص می کنند، در انجام عملکردشان توانایی دارند و قابلیت هایشان را درک می کنند، با توجه به اهداف خاص برای رسیدن به نتایج مورد انتظار، احساس استقلال دارند و باور دارند که می توانند بر نتایج سازمانی اثر جدی داشته باشند اما توجه صرف به توانمندسازی نیروی انسانی بدون بررسی تاثیر آن بر عملکرد کلی سازمان، گمراه کننده خواهد بود. بنابراین برای پاسخ به این سوال که توانمندسازی کارکنان تا چه حد می تواند در رسیدن به تعالی موثر باشد بسیار مهم است.

در این مقاله مدل اسپریتزر به دلیل برخورداری از جامعیت بیشتر نسبت به سایر مدل‌های توانمندسازی تعریف شده است:

- احساس شایستگی (خود اثربخشی):

عبارت است از باور فرد به قابلیت های خود برای انجام یک وظیفه (تامس و ولتهاوس، ۱۹۹۰: ۶۵۰). به عبارت دیگر باور فرد به داشتن تبحر

، کفایت و توانایی لازم در انجام موفق کاری را خود اثر بخشی گویند (اسپریتزر، ۱۹۹۶: ۴۴۶)

- احساس داشتن حق انتخاب (خود تعیینی):



مسئوبیت پذیری برای نتایجی که فرد سبب به وجود آمدن آنها بوده (تامس و ولتهاوس، ۱۹۹۰: ۶۷۶) خود تعیینی به معنای داشتن استقلال کارکنان در شروع و تداوم رفتارهای شغلی ایشان می باشد (لی و کوه، ۲۰۰۱: ۹۸) این عامل با احساس داشتن حق انتخاب در باره روش های مورد استفاده برای انجام وظیفه، مقدار تلاشی که باید صورت گیرد، سرعت کار رابطه مستقیم دارد. افراد توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می کنند زیرا آنها می توانند تعیین کنند که کارها چگونه انجام شوند و با چه سرعتی به چپان برسند (اورعی، ۱۳۸۱: ۲۶)

- احساس موثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه):

باور فرد به اینکه تا چه اندازه عملکرد او در تحقق اهداف وظیفه مورد نظر، موثر خواهد بود (تامس و ولتهاوس، ۱۹۹۰: ۶۷۶) افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند افراد توانمند اعتقاد ندارند که فعالیتهای آنان در کنترل موانع بیرونی است، بلکه بر این باورند که آن موانع را می توان کنترل کرد (وتن و کامرون، ۱۳۸۱: ۲۸-۳۰)

- احساس معناداری (ارزشمند بودن):

یعنی که فرد بر مبنای آرمانها یا استانداردهای خود، نسبت به وظیفه مورد نظر چگونه می نگرد (تامس و ولتهاوس، ۱۹۹۰: ۶۷۶) افراد توانمند احساس معنا دار بودن می کنند آنها برای مقاصد، اهداف یا فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائلند، آرمانها و استانداردهایشان با آن چه در حال انجام آن هستند متجانس دیده میشود (اورعی، ۱۳۸۱: ۳۰)

۹- روشها و برنامه های توانمند سازی کارکنان

- ۱- مشارکت: در این روش، تصمیم گیری به کارکنان تفویض می گردد. مشارکت فعالانه کارکنان و درگیر کردن آنان در تصمیم گیری ها و پروژه های سازمان، به عنوان یکی از مکانیزمها و روشهای مؤثر توانمندسازی است که می تواند منجر به انگیزش و رضایت شغلی، و نهایتاً توانمندتر شدن آنها گردد.
- ۲- درگیر ساختن افراد: ارایه تجربیات، ایده ها و پیشنهادات توسط کارکنان را شامل می شود.
- ۳- ایجاد تعهد: ایجاد تعهد بیشتر در کارکنان نسبت به اهداف سازمان، و بهبود رضایت شغلی را در بر دارد.
- ۴- مسطح سازی ساختاری: در این روش، عرضی کردن ساختار و کاهش تعداد لایه ها و سطوح مدیریت در ساختار سازمانی انجام می شود.
- ۵- آموزش: بی شک آموزش موثر و نافذ یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است. برنامه های آموزشی در صورتی مفید خواهند بود که با مشارکت کارکنان و با اتکا به روشهای علمی اجرا و حمایت شوند. هدف واقعی برنامه های آموزشی ارتباط بین کارکنان و مدیریت و همچنین مشارکت در برنامه های سازمانی برای بالا بردن انگیزه های کاری است.

از طریق گردهمایی های دوره ای، کارگاه های آموزشی و سخنرانی های مدیر، قابل دستیابی است. علاوه بر آموزش و یادگیری، مکانیزم هایی چون مدیریت عملکرد، مربی گری، چرخش شغلی و جانشین پروری می تواند نقش نظام آموزش را در توانمند سازی کارکنان ایفا کنند. (امیرحسینی، ۱۳۸۵)

(امیرحسینی، ۱۳۸۵)

۱۰- فرایند توانمندسازی

اولین چیزی که در ارتباط با توانمندسازی می بایست ملحوظ نظر قرار گیرد این است که توانمندسازی یک فرایند است نه یک رویداد و

اجرای موفقیت آمیز آن، نیازمند تعهد، صبر و حوصله از سوی طرفین یعنی مدیریت و اعضای گروه است. (آقایار، سیروس ۱۳۸۶)



فرایند توانمندسازی دارای شش مرحله اساسی است که این مراحل عبارتند از :

- (۱) تعریف و ابلاغ مفهوم توانمندسازی به اعضای سازمان
- (۲) هدف گذاری و تدوین راهبردها، که برای کارکنان در هر سطح سازمان در انجام تلاشهایشان به منظور توسعه و تقویت توانمندسازی به یک چارچوب سازمانی تبدیل شود.
- (۳) آموزش کارکنان برای ایفای نقشهای جدید و انجام وظایفشان به شیوه هایی که با اهداف سازمان برای گسترش و تقویت توانمندسازی سازگار باشند.
- (۴) تطبیق ساختار سازمان به گونه ای که مدیریت ناب، کاهش دیوانسالاری یا کاغذبازی و همچنین ایجاد استقلال و آزادی عمل بیشتر را بطلبد.
- (۵) تطبیق نظام های سازمان از جمله برنامه ریزی، پاداش دهی، ترفیع، آموزش، استخدام، انتصاب و مانند آن برای حمایت از توانمندسازی کارکنان
- (۶) ارزیابی و اصلاح فرایند توانمندسازی از طریق سنجش بهبود و شناخت اعضای سازمان

هیوز معتقد است ، فرهنگ سازمانهای سلسله مراتبی با فرهنگ سازمانهایی که توانمند سازی کارکنان مد نظر قرار می دهند تفاوتی وجود دارد :

مقایسه فرهنگ سنتی و فرهنگ توانمند سازی

از فرهنگ سلسله مراتبی سنتی	به فرهنگ توانمند سازی
برنامه ریزی	ژرف بینی
دستور کنترل	موفقیت مشترک
نظارت و پیگیری	تجسس
مسئولیت فردی	مسئولیت تیمی
فرایندهای کار	پروژه ها
مدیران	رهبران تیم
کارمنان	اعضای تیم
انجام دستورات	مالک کار خود شدن
فعالیت عمودی	فعالیت افقی
بکارگیری مهارتهای موجود	توسعه مهارتها
محدودیت وظیفه	محدودیت پیشرفت و توسعه
مسئولیت تعداد کم کارکنان	مسئولیت تعداد زیاد کارکنان

(منبع ، هیوز، ۱۳۸۴)



۱۱- دلایل عدم تمایل مدیران به توانمندسازی کارکنان:

با توجه به اینکه توانا سازی از مدیران شروع و به سمت کارکنان جریان می یابد، مطالعات مدیریتی بیان می کند برخی از مدیران به ۳ دلیل تمایل ندارند کارکنانشان را توانا سازند (بلانچارد، کنت و دیگران، ۱۳۷۸)

۱) نگرشهای مدیران نسبت به زیردستان: مدیرانی که از تواناسازی کارکنان خودداری می کنند، بر این اعتقادند که زیردستان آنان برای انجام دادن کار مورد نظر به اندازه کافی توانایی ندارند و علاقمند نیستند که مسئولیت بیشتری بر عهده بگیرند. حاضر نیستند خود را درگیر درگیر کارها یی کنند که مانند آن را مقام بالاتر انجام می دهد.

۲) فقدان امنیت شخصی: بعضی از مدیران بر این باورند که اگر کارکنان را توانمند سازند، پادشاهای مرتبط با انجام دادن موفقیت آمیز کار را ممکن است از دست بدهند. آنان از تسهیم مهارت یا اسرار کار خود، از بیم از دست دادن قدرت یا مقام خویش بی میل هستند. همه جزئیات مربوط به طرحها را باید بدانند این نوع مدیران ترجیح می دهند که خودشان روی وظایف کار کنند.

۳) نیاز به کنترل: مدیرانی که کارکنان خود را توانا نمی سازند، آنها نیاز دارند آنچه را در که در جریان است، در دست بگیرند و آن را هدایت کنند. ممکن است بعضی از نگرانیهای مدیران تا حدودی درست باشد اما مانع رسیدن به موفقیتهایی که با توانمندی کارکنان همراه میباشد شود. حتی اگر مدیران برای تواناسازی دیگران تمایلی داشته باشند، موفقیت همچنان نیازمند اجرای ماهرانه تواناسازی است. توانا سازی بدون مهارت، اثربخشی یک سازمان و کارکنان را بجای افزایش، کاهش دهد.

۱۲- موانع توانمند سازی کارکنان

- ۱- عدم وجود یک تعریف مشخص از مفهوم توانمند سازی کارکنان
- ۲- فقدان بینش و فرهنگ توانمند سازی در سازمانها
- ۳- وجود ساختارهای رسمی و دیوانسالاری افراطی در سازمانها
- ۴- ترس از دست دادن قدرت کنترل در مدیران
- ۵- ترس مازاد بودن مدیران و کارکنان در سازمان
- ۶- فقدان ارتباط باز و کامل در سازمان
- ۷- عدم حمایت مدیران عالی از توانمند سازی منابع انسانی ی
- ۸- فقدان نظامهای سازمانی مناسب از جمله برنامه ریزی، پاداش دهی، ترفیع، آموزش، استخدام و انتصاب در جهت پشتیبانی از توانمند سازی منابع انسانی در سازمانها
- ۹- عدم وجود مدیریت ارزیابی عملکرد در سازمان به منظور ارزیابی و اصلاح فرایند توانمند سازی منابع انسانی آن
- ۱۰- نگرش های مدیران در مورد زیر دستان
- ۱۱- فقدان امنیت شغلی (بابایی و دیگران، ۱۳۸۱)



باکینگهام و کلیفتون موانع توانمند سازی را به موانع فردی، محیطی، رفتاری و مدیریتی تقسیم کرده است :

موانع فردی توانمند سازی

افزون بر ساستها و مقررات سازمان، نخواستن خود فرد می تواند مانعی بر سر راه توانمندشدنش باشد. دلایل زیادی برای این امتناع کردن وجود دارد. ولی پایه های آن در سه نوع ترس بنیادین قرار می گیرد:

- ۱- ترس از کاستی ها
- ۲- ترس از شکست
- ۳- ترس از روبرو شدن با خویشتن راستین

موانع محیطی توانمند سازی

منظور از عوامل محیطی، متمم شرایط و عوامل محیطی و برون سازمانی است که محیط روش ها و نظامهای اصلی سازمان را تشکیل می دهند. تغییرات فناورانه، رقبا، فضای درونی سازمان و محیط خانوادگی کارکنان از جمله عوامل محیطی محسوب می شود و پویا نبودن محیط، ثبات و ایستایی و نبود رابطه موثر بین محیط و سازمان از جمله، مهمترین موانع محیطی اند.

موانع رفتاری توانمند سازی :

ویژگی شخصیتی نامطلوب افراد، ناعادلانه بودن نظام پاداش و تشویق، تعویض نکردن اختیار متناسب با مسئولیت، دسترسی نداشتن به اطلاعات، فقدان مشارکت واحدهای کاری، فقدان جو مشارکت، نبود اثر بخشی دوره های آموزشی، بی توجهی به گروه های غیر رسمی، ویژگی های شخصیتی نامطلوب افراد، ناعادلانه بودن نظام پاداش، دسترسی نداشتن به اطلاعات مرتبط با شغل، فقدان نظام ارزشیایی عملکرد مناسب بر اساس نتایج، و عدم گزینش نیروی کار بر اساس توانمندی هایشان از جمله موانع رفتاری توانمند سازی کارکنان محسوب می شوند

موانع مدیریتی توانمند سازی:

عدم باور پذیری، تهدیدی امنیت مدیریتی، تخصیص نیافتن اعتبارات کافی (باکینگهام و کلیفتون، ۱۳۸۲: ۱۴۰)

۱۳- توانمند سازی و پیچیدگی های بخش دولتی:

پاسخ به تقاضای تغییر در بخش دولتی یک دیدگاه جدید است که بعنوان مدیریت دولتی جدید شناخته می شود. بسیاری از اصول مدیریت در ابتدا در بخش خصوصی ظاهر شدند و نتیجتاً بخش دولتی نیز بطور روز افزونی در حال حرکت به سمت شبیه شدن به بخش خصوصی می باشد (طالبیان، ۱۳۸۷)

بر اساس تحقیقات انجام شده در کشورهای اروپایی و آمریکایی در زمینه سازمانهای دولتی، سه عامل به وجود آورنده تغییرات به سمت سازمانهای مدرن عبارتند از

- ۱- تقاضا برای برابری اجتماعی بیشتر
- ۲- تقاضا برای حرکت به سمت دموکراسی بیشتر



۳- تقاضا برای افزایش توجه به بخش انسانی سازمانهای دولتی

از آنجایی که الگوی سنتی اداره که در بخش اعظم قرن بیست ام یک نظریه غالب محسوب می شد، در طی سالهای اخیر جای خود را به مدیریت گرای داده است و از آنجایی که مدیریت گرای، تاکید بسیار زیاد به دستیابی به نتایج و مسئولیت فردی مدیران و همچنین انعطاف پذیر کردن سازمانها، کارکنان، شرایط و مقررات استخدامی، کاربرد مقوله توانمند سازی بیش از پیش در بخش دولتی و مدیریت دولتی جدید حائز اهمیت است.

بر همین اساس سازمان همکاری اقتصادی و توسعه نخستین مسیر برای تولید و توزیع کالا و خدمات دولتی در بیشتر کشورها را از طریق بهبود مدیریت منابع انسانی، شامل: آموزش و جذب استعدادها، پرداخت بر اساس عملکرد، دخالت دادن بیشتر کارکنان در تصمیم گیری و مدیریت، ... دانسته است (هیوز، ۱۳۸۴: ۸۵-۷۵)

اما بخش دولتی در توانمند سازی نیروی انسانی خود علاوه بر موارد پیش گفته با برخی از موانع مواجه است که به شرح زیر می باشد:

- قدرت سیاسی و نفوذ گروهی
- بخش بخش بودن
- فقدان آموزش جامع مدیریتی
- عدم حمایت مدیران ارشد
- ضرورت تبعیت از قوانین و مقررات خشک و غیر قابل انعطاف
- فقدان وضوح در سیستم ارزیابی عملکرد
- نبود محرکه ها و انگیزه های درونی
- کمبود منابع جهت سرمایه گذاری های ضروری از جمله آموزش و ...
- عدم اعتماد افراد و واحدها به یکدیگر (کوک فلیان، ۲۰۰۱: ۱۱۱)

۱۴- مدل تعالی سازمانی در ایران

مدل تعالی سازمانی در شرایطی در ایران مطرح می شود که در جهان، بیش از ۳۱ مدل سرآمدی ملی و ۸ جایزه کیفیت وجود دارد که عموماً بهره گرفته از مدل های EFQM و بالدریج بوده و به سوی یکدیگر همگرا شده اند. گویا زبان رقابت در همه جای دنیا یکی است و مؤسسات اقتصادی را از آموختن الفبای مدیریت فراگیر سازمان گریزی نیست. لزوم رقابت پذیر شدن بخش صنعت و معدن با رویکرد جهانی و توصیه های مشارکت ها و ادغام های صنعتی با جهان، برای امکان دستیابی به بازار جهانی و ایجاد اعتبار جهانی برای این بخش باعث شد که در وزارت صنایع و معادن مدلی جهانی مورد توجه و اقدام قرار گیرد، مدلی هابی که چندین سال بود جوامع صنعتی جهانی آنها را پذیرفته و دنبال کرده بودند. طی سالهای ۵۳۳۳ تا ۵۳۳۵ دو مدل اصلی مالکوم بالدریج و EFQM و تغییراتی که احياناً برخی کشورهای دیگر روی این دو مدل صورت داده بودند توسط وزارت صنایع و معادن و مؤسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. فرایند انتخاب نیز با تشکیل گروه های کارشناسی و جمع آوری اطلاعات و انجام ارتباطات با مؤسساتی که این مدل ها را دنبال می کردند و تهیه پیشنویس های لازم صورت گرفت سپس در جلسات متعدد کمیته های علمی مرکب از کارشناسان و متخصصین سیستم های مدیریت، این پیش نویس ها مطرح و در نهایت توسط کمیته علمی مدل تعالی سازمانی EFQM۲۳ در تاریخ ۸۲/۳/۱۰ به تصویب رسید. با تصویب این مدل، این مدل در زیر مجموعه های وزارت صنایع و معادن به اجرا در آمد و این وزارتخانه و



مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، مقدمات جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی را پی‌ریزی کردند که در طول دو دوره از برگزاری جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی،

تعدادی از شرکت‌های بزرگ دولتی و تعداد محدودی از شرکت‌های بخش خصوصی این مدل را دنبال کردند و پس از طی مرحله خودارزیابی، موفق به پرکردن اظهارنامه جهت دریافت گواهی نامه شدند (دل قوی ۱۳۸۶)

معیارهای مرتبط با منابع انسانی در مدل‌های اصلی تعالی سازمان		
معیارهای مرتبط با منابع انسانی		مدل
زیر معیارها	معیارهای اصلی	
وجود خطوط مشخص مسئولیتها، تناسب تفویض اختیار و قدرت، همکاری بین بخشها و واحدها، فعالیتهای کمیته‌های کاری	سازمان و مدیریت	دمینگ
برنامه آموزش و میزان موفقیت آن در عمل، آگاهی در خصوص کیفیت و کنترل، آموزش مفاهیم روشهای آماری و درجه انتشار و گسترش آن، توانایی درک نتایج آموزش، فعالیتهای حلقه‌های کنترل کیفیت، سیستم پیشنهادات و اجرای آن	آموزش و توسعه	
سازمان و مدیریت کار، نظام مدیریت عملکرد کارکنان، استخدام و پیشرفت شغلی	نظامهای کاری	مالکوم بالدريج
تحصیل، آموزش و توسعه کارکنان، انگیزش و توسعه مسیر پیشرفت شغلی	یادگیری و انگیزش	
محیط کاری، حمایت و رضایت کارکنان	رفاه و رضایت کارکنان	EFQM (بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت)
برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی، توسعه دانش و شایستگی‌ها، مشارکت و توانمندسازی، گفت‌وگو کارکنان و سازمان، تشویق، تقدیر، توجه و مراقبت از کارکنان	کارکنان	
شاخص‌های برداشتی (انگیزش و رضایت شغلی)، شاخص‌های عملکردی (دستاوردها، انگیزش و مشارکت، رضایتمندی، خدمات مهیا شده برای کارکنان)	نتایج کاری	

۱۵- دلایل انتخاب مدل تعالی سازمانی EFQM در ایران

در میان کشورهای جهان، بیش از مدل‌های دیگر به عنوان مدل جایزه ملی انتخاب شده است. روابط خوب ایران با کشورهای اروپایی، امکان انتقال دانش و استفاده مستقیم از خبرگان این مدل را برای سازمان‌های ایرانی فراهم می‌کند دیدگاه سیستماتیک قوی و توجه دقیق به مدیریت مبتنی بر فرایندهای سازمانی و نتیجه‌گرایی مدل EFQM برای سازمان‌های ایرانی که معمولاً در این حوزه‌ها با مشکلات جدی روبرو هستند بسیار آموزنده و اجرایی است. در بخش صنعت و معدن ایران قرار « جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی » مدلی که مبنای ارزیابی و اهدای گرفته است و قرار است توسط وزارت صنایع و معادن به سازمان‌های واجد شرایط احراز جایزه داده شود منطبق

بر مدل (. EFQM است) نجمی، حسینی، ۱۳۸۳)

با توجه به جدول بالا مشاهده می‌شود که در مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) بیشترین توجه به توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان است. لذا توانمندسازی و تعالی سازمان در قوانین از جایگاه بخصوصی برخوردار است.



۱۶- جایگاه توانمند سازی کارمندان در سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری

▪ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری (مرتبط با توانمند سازی و تعالی سازمانی)

۱- نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه های انسانی و اجتماعی.

۲- دانش گرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران .

۳- ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان.

۴- نهادینه سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خودکنترلی، امانت داری، صرفه جویی، ساده زیستی و حفظ بیت المال

۱۷- توانمند سازی کارمندان در محورها و اولویت‌های اصلی توسعه نظام اداری

(ده برنامه تحول در نظام اداری کشور)

۱- استقرار دولت الکترونیک

۲- عدالت استخدامی و نظام پرداخت

۳- ساماندهی نیروی انسانی

۴- تمرکز زدایی

۵- افزایش بهره‌وری و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد

۶- سلامت اداری

۷- اصلاح ساختارها و فرایندها

۸- توانمند سازی و آموزش فرهنگی و تخصصی منابع انسانی

۹- تقویت مدیریت و توان کارشناسی کشور و ارتقای روحیه خود کنترلی در کارها

۱۰- خدمات رسانی به مردم و تکریم ارباب رجوع

۱۸- مواد و تبصره های مرتبط با توانمندسازی کارمندان با تاکید بر کارکردهای آموزش در قانون مدیریت خدمات کشوری:

فصل هفتم (استخدام)

بند «ب» ماده (۴۶)



ماده ۴۶ «کسانی که شرایط ورود به خدمت رسمی را کسب می‌نمایند ... در صورت احراز شرایط ذیل از بدو خدمت جزء مستخدمان رسمی منظور خواهند شد:
 الف) ...

ب) طی دوره‌های آموزشی و کسب امتیاز لازم

ماده (۴۹)

«تمدید قرارداد کارمندان پیمانی منوط به تحقق شرایط ذیل است:

... -

... -

... -

ارتقاء سطح علمی و تخصصی در زمینه شغل مورد تصدی»

فصل هشتم (انتصاب و ارتقاء شغلی)

ماده (۵۶)

«سازمان موظف است برنامه‌ها و سامانه‌های اجرایی مؤثری را برای آموزش مدیران متناسب با وظایف و ... تنظیم نماید و هرگونه انتصاب و ارتقاء مدیران منوط به طی دوره‌های ذی‌ربط می‌باشد.»

ماده ۵۶ (طراحی سامانه و برنامه اجرایی آموزش مدیران) انتصاب مدیران منوط به طی دوره‌های آموزشی، آموزش و توسعه مدیران با دو رویکرد:

موضوع محور

- سیاست‌های اصل ۴۴

چشم‌انداز و برنامه‌های توسعه

قانون مدیریت خدمات کشوری

هدم‌نکردن یارانه‌ها

آموزش‌های فرهنگی

شایستگی محور

شایستگی شغلی

شایستگی تخصصی - مدیریتی

فصل نهم (مواد ۵۸، ۵۹، ۶۰، ۶۱، ۶۲ و ۶۳ و تبصره‌های آن) موضوع‌های مطروحه در این فصل خلاصه به شرح زیر است:

الف) الزام به بازطراحی نظام آموزش کارمندان و مدیران.

ب) برقراری رابطه بین ارتقاء کارمندان و مدیران و آموزش.

ج) الزام دستگاه‌ها به برنامه‌ریزی آموزش کارمندان و مدیران براساس نظام بازطراحی شده.

د) الزام کارمندان به توانمندسازی و افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی.



ح) الزام تدوین شیوه‌ها و الگوهای لازم برای افزایش توان و توان‌سنجی مداوم کارمندان توسط سازمان.

۱۹- نتیجه گیری

هر کشوری به منظور تحقق اهداف و سیاست‌های کلان خود، مستلزم وجود یک بخش دولتی هوشمند، کارآمد، تحول‌آفرین و در عین حال چالاک و روان است تا بعنوان زمینه ساز و ابزار اجرایی اهداف و سیاستها، نقش آفرینی کند. یافته‌های به دست آمده از این مقاله، حاکی از تاثیر توانمندسازی بر تعالی سازمانی است. بر این اساس، هرچه افراد سازمانی از سطح توانمندسازی بالاتری برخوردار باشند دست یابی به تعالی شتاب خواهد گرفت. بنابراین، مدیران عالی سازمان می‌بایس برای رسیدن به سطوح بالاتر توانمندی کارکنان برنامه ریزی کنند. توانمندسازی را باید از زوایای مختلف مورد بررسی قرارداد سازمانهایی که تمایل به اجرای توانمندسازی دارند باید کاملاً با مفهوم آن آشنا باشند. توانمندسازی مانند یک مداد یا خودکار نیست که بتوان آن را از دست مدیران گرفته به کارکنان سپرد یا یک تفاهم نامه ساده نیست که با امضای آن بتوان گفت: که هم اکنون شما توانمندید. بلکه فرآیندی است که نگرشی روشن و پویا نیاز دارد که در آن زمینه مشارکت جویی و یادگیری مستمر برای کارکنان و مدیران فراهم میگردد و برای موفقیت آن باید آئین نامه و روشهای مناسب تهیه و تدوین کرد.

پیشنهادات در زمینه توانمندسازی کارکنان

به لحاظ اهمیت دو موضوع توانمندسازی کارکنان و تعالی سازمان در تحقیقات خود امکان‌سنجی پیاده‌سازی هم‌زمان برنامه‌های توانمندسازی کارکنان و تعالی سازمان در سازمانهای دولتی و خصوصی را مورد نظر قرار دهند شناسایی و تعریف سازمانهای متولی اجرای مدل‌های بهبود و تعالی سازمانی بخش دولتی برای تبدیل شدن سازمان‌های بخش دولتی به سازمان‌های متعالی سر مایه گذاری بر ویژگی‌های فردی تک تک کارکنان در سازمانهای دولتی اندازه‌گیری تاثیر هر فرد بر برون داد و پیامد فعالیت‌ها در سازمانی که مشغول به کار می‌باشند هریک از مسئولین بخش‌های مختلف در سازمانهای بخش دولتی در پایان هر ماه پرسنل خود را ارزیابی کنند و نتایج را با اهداف سازمان تطبیق دهند که تا چه اندازه در راستای تحقق اهداف سازمان کار کرده‌اند و همچنین کارکنان سالانه سازمان و مدیریت را ارزیابی نمایند تا میزان موفقیت سازمان در استفاده از توانمندی‌ها و تعهد کارکنان مشخص شود و با بهره‌مندی از نتایج حاصله بر نامه ریزی در جهت توانمندسازی سازمانهای دولتی بر اساس داده‌های عملکردی موجود در هر سازمان صورت پذیرد.

بر پایی نشست مدیر با تک تک کارکنان

فراهم کردن بازخورد‌های مثبت و منظم به کارکنان در مورد توانایی‌ها و شایستگی‌شان

اجرای نظام پیشنهادات،

ایجاد امکانات انگیزشی، غنی‌سازی شغلی،

توجه به آموزش و تفویض اختیار،



ایجاد جو صمیمیت و رفاقت میان کارکنان ،

شفاف سازی نقش و وظایف محوله به کارکنان برقراری یک نظام ارزیابی عملکرد سازمان یافته در اداره،

در دسترس بودن مدیریت عالی سازمان و داشتن رابطه صمیمی با کارکنان ،

تشویق و اعطای پاداش به کارکنان شایسته و قدردانی از کارکنان شایسته،

برگزاری دوره های آموزشی مدون و مستمر به صورت تخصصی در زمینه و وظایف محوله به فرد.

پیشنهاد در زمینه مدل تعالی سازمانی

-اغلب مدل‌های ارائه شده در زمینه تعالی منابع انسانی فاقد یک ساختار سیستمی مناسب بوده و اجزای اصلی سیستم (ورودی، فرایند، خروجی ، پیامد و بازخورد) مشخص نشده است.

- مولفه ها و شاخص های ارائه شده در مدل های تعالی متناسب با نیازها و ویژگی های بومی حاکم بر کشور خاصی بوده و نمی توان در سایر کشورها با همان شاخص و روش اقدام به ارزیابی نمود.

-اغلب مدل‌های تعالی منابع انسانی متمرکز بر اهداف و نتایج سازمانی بوده و توجه کافی به نتایج اجتماعی و پیامدهای عملکردی منابع انسانی در عرصه جامعه نشده است

-اغلب مدل‌های ارائه شده در زمینه تعالی منابع انسانی با رویکرد تجاری و تحقق اهداف بخش های خصوصی بوده و ویژگی ها و رسالت های سازمانهای دولتی در آنها کمرنگ بوده است- .

اغلب مدل‌ها حالت ایستا داشته و از پویایی کافی جهت انطباق با عوامل و متغیرهای محیطی و فرهنگی برخوردار نیستند



منابع و ماخذ

- [۱] آقاپار، سیروس (۱۳۸۶)، توانمندسازی کارکنان و توانمندسازی سازمان. اصفهان: نشر سپاهان
- [۲] ابطخی، سیدحسین، عباسی، سعید (۱۳۸۶) توانمندی کارکنان. کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
- [۳] جرینی، علیرضا (۱۳۸۵). عوامل موثر در توانمندسازی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس
- [۴] حرآبادی فراهانی، مجید (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندی کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- [۵] کینا، دنیس (۱۳۸۷). توانمندسازی منابع انسانی. (مهدی ایران نژاد پاریزی و معصوم علی سلیمان، مترجمان) تهران: نشر مدیران (تاریخ انتشار به زبان اصلی ۱۹۹۵).
- [۶] عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم. "توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی". تهران: ویرایش، (۱۳۸۵)
- [۷] امیرخانی، امیرحسین، توانمندسازی، روانشناختی منابع انسانی، دیدگاهها و ابعاد. مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی. تهران، انتشارات آهار و مؤسسه آموزش عالی پژوهشی تأمین اجتماعی، (۱۳۸۵)
- [۸] ایزدی، احمدرضا، ملکی، محمدرضا، مطالعه توانمندسازها در بخش بهداشت، درمان براساس الگوی تعالی سازمانی، مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی
- [۹] بلانچارد، کنت و دیگران. مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران، (۱۳۸۷)
- [۱۰] حسن پور، اکبر، عباسی، طیبه، نوروزی، مجتبی. بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان. مجله پژوهشهای مدیریت در ایران، دوره ۱۵، شماره ۱۳۹۰-۱
- [۱۱] -بابایی، علی اکبر و دیگران (۱۳۸۱)، توانا سازی کارکنان: سرمایه گذاری بی جایگزین، ماهنامه تدبیر شماره ۱۲۹
- [۱۲] وتن، دیوید ای و کمرون، کیم اس، (۱۳۸۱)، توانا سازی و تفویض اختیار. ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی. تهران. موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- [۱۳] اورعی یزدانی، حمید (۱۳۸۱). نگرش بر توانمند سازی. تهران، انتشارات مطالعات بازرگانی
- [۱۴] میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۸) "نقش آموزش در تکوین و ارتقای تمدن سازمانی"، اولین کنفرانس بین المللی مدیران آموزش
- [۱۵] وثوقی، فاطمه (۱۳۸۸). رابطه اجرای مدل تعالی سازمانی EFQM با ارتقای بهره وری نیروی انسانی. به راهنمایی: واعظی، رضا، دانشگاه علامه طباطبایی (پایان نامه کارشناسی ارشد)
- [۱۶] باکینگهام، م. و کلیفتون، د. (۲۰۰۱)، گام دوم: کشف توانمندی ها: رضایی نژاد، ع (مترجم). تهران نشر فرا
- [۱۷] هیوز، آون، (۱۳۸۴)، مدیریت دولتی نوین: الوانی، م. رشورینی، خ. و معمار زاده، ع (مترجمان)، تهران، انتشارات موارید
- [۱۸] غلامی، اسماعیل و طاهری گودرزی، حجت (۱۳۸۴) مشکلات ساختار اداری در ایران. ماهنامه علمی آموزشی. تدبیر، سال ۱۵، شماره ۱
- [۱۹] دل قوی. علی. اصول و مبانی مدل تعالی سازمانی (۱۳۸۳) قابل دسترس در سایت به نشانی <http://www.mgtsolution.com>
- [۲۰] نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۸۴) مدل سرآمدی (از ایده تا عمل) انتشارات روناس، چاپ ششم

[۱] Anderson, vonhandeln, (۲۰۰۷), "social capital and empowerment processer, local samfund, pp: ۶۷- ۱۱۲

[۲] Lee, M. & Koh, J. (۲۰۰۱). Is Empowerment Really a New Concept?. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. ۱۲, No. ۴, pp. ۶۸۴-۶۹۵

[۳] -Thomas, K. & Velthouse, B. (۱۹۹۰). *Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation*, *Academy Ofmanagement Review*, No. ۱۵, pp. ۶۶۶-۶۸۱.



- [۴] Spreitzer, Gretchen, M. & Doneson, David (۲۰۰۵). *Musings on the Past and Future of Employee Empowerment. Forthcoming in the Handbook of Organizational Development (Edited by Tom Ummings).*
- [۵] Perez, Isabel (۲۰۰۲). *The Effect of Empowerment on Organizational Effectiveness Moderated by Leadership Style: AN Applied Assessment. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree Doctor of Philosophy, Alliant International University.*
- [۶] Spreitzer & Gretchen, M. (۱۹۹۶). *Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. Academy of Management Journal, Vol. ۳۹, pp. ۴۸۳-۵۰۴.*
- [۷] Kokfelian.T.(۲۰۰۱). "*Determinants of TQM Implementation and Impact: A Study of Selected Malaysian Public Organization,*
Requirement for the Degree Doctor of Public Administration of the University of Georgia, P. ۱۱۱-۱۲۰.
- [۸] Dahlgaard, Park & Dahlgaard, Jens. J. (۲۰۰۷). *Excellence . ۲۵ Years Evolution. Journal of Management History. Vol. ۱۳, No. ۴, pp. ۳۷۱-۳۹۳*
- [۹] Hill, Frances & Huq, Rozana (۲۰۰۴). *Employee Empowerment: Conceptualization, Amims and Outcomes. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. ۱۵, No. ۸, pp. ۱۰۲۵-۱۰۴۱.*
- [۱۰] Miralles. J. D. (۲۰۰۷). *Comparsion of Quality Management Model: EFQM/ISO/JCAHO (Comparative de ۳ Models de Gestion de Calidad:EFQM/ISO/JCAHO). FMC Formacion Medica Continuadaen Atencion Primaria, Vol. ۱۴, No. ۶, pp. ۳۲۸-۳۳۲*
- [۱۱] Moullin, M. (۲۰۰۲), *Delivering Excellence in Health and Social Care: Quality, Excellence and Performance Measurement, Open University Press, Buckingham*
- [۱۲] Williams,a.r.t,Dale,B.G.,Zairi,A.(۲۰۰۰), "*Quality is Dead in Europe Long Live Excellence",Business Excellence,No۳,p. ۴.*
- [۱۳] Weston ,E.,(۲۰۰۹), "*HR Excellence", Excellence Media, San Francisco , California,p۱۷*
- [۱۴] Goetsch, D.L., Davis, S.B. (۲۰۰۰), *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, .*



[۱۵] Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L. (۱۹۹۰), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York, NY,

[۱۶] Garwin, D.A. (۱۹۹۲), *Operations Strategy: Text and Cases*, Prentice-Hall, London

[۱۷] Koberg Christine S, Boss R. Wayne, Senjem Janson C. & Goodman Erich A., Mar (۱۹۹۹). *Antecedents & Out Comes of Empowerment; Group & Organization Management*, Vol. ۳۴, Issue ۱