



توانمندسازی رویکردی نوین در مدیریت

دکتر سید محمد عباس زادگان*

سودابه حسن زاده**

چکیده

تواناسازی کارکنان یکی از الزامات سازمانهای کنونی است. جهت تواناسازی افراد در سازمان به طور کلی گامهای زیر باید برداشته شود.

گام اول: تحول ساختار سازمان از حالت سنی به حالت ارگانیک و پویا تا بستر و زمینه بروز توانایی افراد در سازمان برای آنان آماده گردد و افراد بتوانند پتانسیل های واقعی مثل خلاقیت و شایستگی را از خود نشان داده و به مرحله اجرا در آورند.

گام دوم: جهت تواناسازی در سازمان فرهنگ سازمانی باید تغییر نماید تا افراد یاد بگیرند که به صورت مشارکتی در تصمیم گیریها و اجرای عملیات اقدام نموده و مسئولیت بیشتری از خود در قبال وظایف محوله نشان دهند.

گام سوم: رهنمودهای لازم جهت تواناسازی مدیران و کارکنان را مدنظر قرار داده و جهت اجرای این مقوله باید کلیه افراد سازمان اعم از مدیران و کارکنان آموزشهای لازم را کسب نمایند.

گام چهارم: موانع توانمندسازی در سازمان شناسایی شده و تدابیر و راهکارهای مقابله با آنها اتخاذ گردد.

مقدمه

امروز توانمندسازی به یکی از مهمترین موضوعات روز مدیریت مبدل شده و تعاریف زیادی توسط کارشناسان برای آن بیان گردیده است که در ذیل به تعدادی از این تعاریف اشاره می نمایم.

◀ تواناسازی واگذاری مسئولیت تصمیم گیری به آنهایی که با مراجعان سازمان ارتباط بلاواسطه دارند.^(۱)

◀ تواناسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند توأم با کارآیی و اثر بخشی^(۲)

◀ توان بخشی شغلی به فرآیندی اطلاق می شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می کند تا توانایی های لازم برای تصمیم گیری مستقل را بدست بیاورند.^(۳)

◀ هدف از تواناسازی ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه

سازمانها با بکارگیری منابع مختلفی از قبیل منابع مالی و مادی و اطلاعاتی و انسانی در جهت تحقق اهداف و مقاصد خود حرکت می کنند. از این میان نیروی انسانی مهمترین منبعی است که همواره چرخ سازمانها به دست آن می چرخد و پیشرفت و تداوم سازمانها به میزان توانمندی آنان بستگی دارد. علی الخصوص در محیط کسب و کار امروزی که رقابت روز افزونی بین شرکتها و موسسات وجود دارد و کیفیت کالا و خدمات ارائه شده و جلب و حفظ مشتریان از اهمیتی خاص برخوردار است، همکاری و مشارکت کارکنان ضروری به نظر می رسد. امروزه فعالیت های فردی و مجزا نمی توانند کارساز باشند و افراد یک سازمان در قبال خود و کل افراد و اهداف سازمان مسئولند. در واقع تواناسازی بر آن است که با ایجاد علاقه و انگیزش و آموزش قابلیتها و شایستگی های کارکنان را بیوراند و تحقق اهداف سازمان را بر عهده افرادی توانمند بگذارد.



۲- به یکایک کارکنان اختیار می‌دهد.

۳- با تحول شکوفا می‌شود.

۴- کار تیمی و ارتباط دو جانبه و اعتماد متقابل را رواج می‌دهد.

۵- مشارکت نیرومندی سازد.^(۳)

محیط کار توانمند از روابط جدید بین کارکنان و روابط جدید بین انسانها و سازمان ریشه می‌گیرد اینها شرکای یکدیگرند هر فردی نه تنها در قبال کار و وظیفه اش مسئول است بلکه نسبت به کل سازمان احساس مالکیت دارد. محیط کاری امروزی به کارکنان نیاز دارد که بتوانند تصمیم بگیرند. راه‌های تازه ای برای مسائل پیدا کرده و خلاقیت داشته باشند و در قبال نتایج کار مسئول شناخته شوند. بدین معنی که کارکنان احساس می‌کنند که نه فقط در مورد انجام دادن کار و وظایف خودشان. بلکه نسبت به بهتر کار کردن کل سازمان نیز مسئولیت دارند.^(۴)

ساختار سازمانها به گونه ای طرح ریزی شده که آدمها در می‌یابند که می‌توانند برای دستیابی به نتایج مورد نظرشان، آنچه را که انجام دادنش لازم است کار کنند نه این که صرفاً ادای تکلیف کنند و از بابت آن پاداش دریافت نمایند.

تفاوت میان توانمندی با قدرت:

در تعریف تواناسازی اشاره نمودیم که تواناسازی به معنی قدرت بخشیدن است. حال سؤال این است که آیا توانمندسازی با قدرت یکی است و در واقع آیا هر دو به یک معنی به کار می‌روند یا اینکه متفاوتند؟ قدرت یعنی توان نفوذ منبعی است که رهبر را توانا می‌سازد تا دیگران را به فرمانبرداری با قبول مسئولیت وا دارد.^(۵) به عبارتی دیگر توان نفوذ آلف در اعمال نفوذ بر رفتار "ب" به گونه‌ای که "ب" کاری را انجام دهد که اگر چنین قدرتی اعمال نمی‌شد آن را به گونه دیگری انجام می‌داد.^(۶)

مقایسه تعاریف تواناسازی با قدرت تفاوت این دورا مشخص می‌نماید تواناسازی تا حدی به معنی قدرت بخشیدن است اما آن با تنها قدرت بخشیدن به افراد متفاوت است و تواناسازی و قدرت یک چیزی نیستند.

افراد توانمند نه فقط از امکانات انجام دادن برخی کارها برخوردار می‌شوند بلکه اندیشه آنان درباره خود نیز با آنچه پس از توانمند شدن داشته‌اند متفاوت می‌گردد. افراد می‌توانند هم قدرت داشته باشند و هم توانمند باشند.

اما در مورد توانمندی فرد می‌تواند توانمند باشد حتی اگر کسی ویژگی‌های شخصی و شغلی او را به رسمیت نشناسد در واقع منبع توانمند شدن در درون انسان است. علاوه بر این قدرتمند تر شدن یک فرد به معنی، کاستن از قدرت فرد دیگری است. از طرفی دیگر هر کس می‌تواند توانمند شود بدون اینکه مقام یا موقعیت کسی را تحت تاثیر قرار دهد.^(۷) و نهایتاً اینکه بر خلاف توانمندی، قدرت زایل شدنی است سالیان سال ملکه‌ها و شاهان و بعد از آنها مدیران همه قدرت داشتند و همه تصمیم‌ها را می‌گرفتند. اگر روزگاری از قیافه کسی خوششان

از عملکرد سازمان است که به عبارت دیگر هدف این است که ذی صلاح ترین کارکنان بیشترین نفوذ را در مناسب ترین شیوه‌ها اعمال کنند.^(۸)

◀ تواناسازی یک راه جدید اداره کردن سازمانهای مستعد با آینده پیچیده تر و رقابتی تر است.^(۹)

◀ تواناسازی به معنی قدرت بخشیدن دست به این معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و نیز بر احساس ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند و در افراد شوق کار و فعالیت ایجاد کنیم.^(۱۰)

◀ تواناسازی یعنی آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز.^(۱۱)

◀ تواناسازی به طور عام ایده ای جهت فراهم نمودن قدرت لازم برای افراد به منظور تحقق مسئولیتهای شغلیشان بدون تأیید مشروط از سوی دیگران می‌باشد.^(۱۲)

◀ توان افزایی به معنی دادن توانایی تغییر به کارمندان جهت ایجاد تغییر در کارشان و اینکه چگونه کار انجام پذیرد.^(۱۳)

◀ در حقیقت توان افزایی یک تکنولوژی موثر و پیشگام است که هم برای شرکتها مزیت راهبردی دارد. و هم برای کارکنان فرصت آفرینی می‌کند.

◀ تواناسازی کارکنان یک راه اساساً متفاوت برای کار کردن انسانها با یکدیگر است.^(۱۴)

◀ توان بخشی ایجاد قدرت تطابق با شرایط محیط اطراف است و چهار عامل اصلی را برای آن بر می‌شمارد ایجاد مهارت کاری بالا، ایجاد الگوی موفق شغلی، حمایت‌های احساسی مثبت و ترغیب افراد.^(۱۵)

ویژگی‌های سازمان توانمند:

سازمان توانمند سازمانی است که ویژگی‌های زیر را داراست:

- ◀ تلاش جهت افزایش محتوای شغل
- ◀ توسعه مهارتها و وظایف تشکیل دهنده شغل
- ◀ ایجاد زمینه ای مناسب برای ابداع و خلاقیت و نوآوری
- ◀ اعمال کنترل بیشتر بر روی تصمیمات مربوط به کار
- ◀ انجام یک کار کامل توسط کارمند به جای یک قسمت از کار
- ◀ تأمین رضایت مشتری
- ◀ فراهم نمودن زمینه جهت یابی بازار
- ◀ داشتن احساس خوب کارکنان در مورد شغلشان
- ◀ پاسخگویی سریع در جهت نیازهای مشتری
- ◀ پاسخگویی سریع به مشتریان ناراضی
- ◀ تعامل کارکنان با مشتریان با اشتیاق بیشتر
- ◀ کارکنان توانمند به عنوان منبع مفید خدمات^(۱۶)
- علاوه بر ویژگی‌های فوق‌الذکر، "جان چمبرز" در کتاب «مدیران برجسته سخن می‌گویند» پنج درسی که درباره مدیریت رشد مطرح می‌کند به ویژگی‌های سازمان توانمند اشاره می‌نماید که عبارتند از:
- ۱- مشتری را در فرهنگ سازمانی خود جای می‌دهد.



از طبقات متنفریم، ما به سوی نظامی حرکت می‌کنیم که در آن هر تیم مسئولیت کاملی نسبت به محیطش هم از نظر انجام عملیات و هم از نظر حفظ و نگهداری دارد.^(۳۷)

سازمان سنتی، ساختار هرمی دارد، در حالی که سازمان جدید سازمانی است توانمند که آن را می‌توان به صورت یک دایره یا شبکه در نظر گرفت و حرکت به سوی تواناسازی کارکنان یعنی تغییر مدل سازمانی از مدل هرمی به دایره ای که مجموعه ای از تغییرات ذهنی یا طرز تلقی را شامل می‌شود.^(۳۸)

«مدیر سنتی کسی بود که همیشه می‌دانست چه کاری باید انجام شود و به کارمند خود دستور لازم را می‌داد اما در سازمانهای امروزی هیچ کس درباره چگونگی انجام امور اطمینان ندارد و وقتی مسئله ای پیش می‌آید مدیر مسئول پیدا کردن راه حلها نیست بلکه هدف اصلی او کمک به کارمند است تا راه حل مسائل را خود یاد بگیرد.^(۳۹)

«سازمان سنتی سازمان رقابتی است یعنی هر کارمند در انجام دادن کارها با دیگران رقابت می‌کند ولی در سازمان توانمند به جای اینکه انسانها خود رأساً به کار بپردازند می‌توانند به یکدیگر متکی باشند و در انجام کارها با یکدیگر مشارکت کنند.

«سازمان سنتی نظام مدیریت پدر فرزندی است و این نظام مدیر را پاسخگو و کارمند را فاقد مسئولیت می‌دانست در سازمان توانمند بین مدیران و کارکنان با هم برای دستیابی به موفقیت همکاری بوجود می‌آید و در واقع رهبر جدید مسئول فرآیند کار است نه نتایج کار.

نقش رهبر در سازمان توانمند:

پیشرفت و تعالی و دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده سازمان تا حدود زیادی به نحوه مدیریت رهبر و مدیر سازمان بستگی دارد. نقشی که رهبر در سازمان سنتی دارد متفاوت از نقشی است که در سازمان توانمند به عهده وی گذاشته می‌شود. در واقع رهبر در سازمان توانمند تسهیل کننده مهارت اساسی ایجاد توانمندسازی و توسعه محیطی مناسب برای عملکرد گروه است.

رهبر تسهیل کننده مشوق و مربی است که گروه‌ها را به هم مرتبط و به گروه کمک می‌کند تا یک محیط آموزشی را توسعه دهد تا از این طریق مبحث یادگیری فردی به سادگی قابل درک گردد.^(۴۰)

مدیر سازمانی که در پی توانمند ساختن کارکنان خود می‌باشد شرایطی را برای تصمیم‌گیریهای مشارکتی و ارتباطات موثر و مناسب با کارکنان فراهم می‌کند او شخصی است که خوب گوش می‌کند، آموزشهای لازم برای کارکنانش را در نظر می‌گیرد و خود نیز در پی آموزش چیزهای جدید و نوگام برمی‌دارد و خلاقیتها و نوآوریها را ارج می‌نهد و مسئولیت و مالکیت را تشویق می‌نماید.

نگرش مدیر در تواناسازی کارکنان تأثیر به‌سزایی دارد. اگر مدیر به این نکته توجه داشته باشد که توانمند ساختن کارکنان به معنی آزاد گذاشتن و رها کردن کارکنان در همه امور نیست و توازن و تعادلی بین آزادی و اعمال کنترل موجود می‌باشد تمایل و تلاش بیشتری جهت توانمندسازی کارکنان از خود نشان می‌دهند. هر سازمان توانمند

نمی‌آمد اخراجش می‌نمودند امروزه دیگر وضع اینگونه نیست.^(۴۱) شاید بتوان تفاوت میان توانمندی با قدرت را در پاسخ آسکات^(۴۲) که یکی از مدیران برجسته است» به این سوال جستجو کرد که وقتی از او می‌پرسند مهمترین نکته‌ای که در مقام مدیر عامل آموخته‌ای چیست؟ پاسخ می‌دهد که مسئولیت مدیر عامل بسیار بیشتر از قدرت اوست. یقین ندارم همه کس این را بفهمد. به گمانم باور همگانی این است که تا مدیر عامل شدی شروع می‌کنی به دستور دادن و کارها انجام می‌شود. اما حقیقت خیلی از این دور است. حقیقت این است که تنها با رخنه در دیگران می‌توانی اثر بگذاری.

جان کارلوس^(۴۳) و همکارانش در کتاب «مدیریت تواناسازی» توضیح می‌دهند که تواناسازی دادن قدرت به افراد نیست افراد هم اکنون هم قدرت زیادی دارند (به صورت سرمایه ای از دانش و انگیزش) که کار خود را بسیار عالی انجام دهند، تواناسازی را به عنوان آزاد کردن این قدرت تعریف می‌کنیم.^(۴۴)

مقایسه سازمان توانمند با سازمان سنتی

تواناسازی کارکنان یک راه اساسا متفاوت برای کارکردن انسانها با یکدیگر است. بدین معنی که کارکنان احساس می‌کنند که نه فقط در مورد انجام دادن کار و وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهتر کار کردن کل سازمان نیز مسئولیت دارند با توجه به آنچه در مورد تواناسازی گفته شد بدیهی است که سازمان توانمند با سازمان سنتی تفاوتهایی اساسی دارد که مقایسه تفاوتهای این دو ارجحیت سازمان توانمند را برجسته تر می‌کند.

«سازمان سنتی انفعالی و واکنشی است. یعنی در برابر محیط یا برنامه‌های ریاست عالی سازمان واکنش نشان می‌دهد سازمان سنتی به کارکنانی نیاز دارد که کاری معین را انجام دهند و سؤال نکنند. در سازمان توانمند انسانها می‌خواهند عمل کنند مسائل را بررسی و حل و فصل نمایند، ریسک بپذیرند و در چنین سازمانی انسانها به انتظار دستور نمی‌نشینند و بواسطه ترس یا احتیاط از کار باز نمی‌مانند.^(۴۵)

«ساختارهای سازمان سنتی، سلسله مراتبی است که این سلسله مراتب در نظام سنتی ایجاد می‌شود تا جلوی رفتار کارکنان را بگیرند در این نظام، هدف از قواعد، روشها، سیاستها، مناسبات و گزارش گیری مدیریت این است که اطلاعات لازم برای کارهایی که نباید انجام شود و یا وظایفی که باید انجام شود به کارکنان داده شود. اما در توان افزایی ساختارها هدفهای دیگری را دنبال می‌کنند. و شکل آنها نیز متفاوت است. در این فرایند هدف از ایجاد ساختارها مطلع کردن کارکنان - اعضای گروه‌ها - از حیطه و حوزه ای است که می‌توانند در قلمرو آن به طور خودگردان عمل نمایند. با پیشرفت فرایند توان افزایی حیطه و محدوده ساختارها گسترش می‌یابد تا افراد بتوانند اختیار و مسئولیت بیشتری پیدا کنند.^(۴۶)

مدیر عامل و موسس شرکت ا.ای. اس (A.E.S) که یک شرکت برق جهانی در آرلینگتون ویرجینا است و به عنوان یک شرکت توانمند معرفی شده می‌گوید: نظام ما بدون سلسله مراتب شروع به کار کرد ما



غنی سازی شغلی و نظایر آن می باشد. در واقع توانمندسازی چیزی بیشتر از یک حرف بی ارزش یا شعار نیست و یک مفهوم مبالغه آمیز است.^(۳۹) به طوری که «گریس آرچریس» کارشناس مدیریت اخیراً عنوان کرده که غالب صحبتها در رابطه با توانمندسازی شعار است و توانمندسازی چیزی بیش از یک وعده دروغ نیست.^(۴۰)

◀ شکست در اجرای توانمندسازی به گسترش احساس ناامیدی، دلسردی و خشم در مورد توانمندسازی منجر می شود.

علاوه بر موانعی که در برابر اجرای توانمندسازی کارکنان در سازمان وجود دارد محدودیتهایی نیز مرتبط با تواناسازی وجود دارد که این محدودیتها غالباً به هزینه هایی که توانمندسازی ایجاد می کند بر می گردد محدودیت هایی که هزینه ها برای تواناسازی ایجاد می کنند به صورت موارد ذیل می باشد.

◀ صرف هزینه های بیشتر جهت آموزش و گزینش

◀ آموزش کندتر و ناهماهنگ تر

◀ اتخاذ تصمیمات نادرست توسط کارکنان^(۴۱)

و خلاصه اینکه تواناسازی خواه از طرف مدیران با مقاومت روبرو شود و خواه از طرف کارکنان به طور عموم با تنگناهای زیر مواجه است:

- ۱- عدم وجود یک تعریف مشخص از مفهوم توانمندسازی کارکنان
- ۲- فقدان بینش و فرهنگ توانمندسازی در سازمانها
- ۳- وجود ساختارهای رسمی و دیوان سالاری افراطی در سازمانها
- ۴- ترس مازاد بودن مدیران و کارکنان در سازمان
- ۵- فقدان ارتباط باز و کامل در سازمان
- ۶- عدم حمایت مدیران عالی از توانمندسازی منابع انسانی
- ۷- فقدان نظامهای سازمانی مناسب از جمله برنامه ریزی، پاداش دهی، ترفیع، آموزش و ...

۸- عدم وجود مدیریت ارزیابی عملکرد در سازمانها به منظور ارزیابی و اصلاح فرایند توانمندسازی منابع انسانی آن.^(۴۲)

رهنمودهایی برای اجرای تواناسازی:

◀ تفویض اختیار به رده های پایین تر باید روشن و بدون ابهام باشد افراد باید از نوع کاری که انجام می دهند و همچنین از مسئولیت خویش اطلاع داشته باشند.^(۴۳) وظایفی که مدیران مافوق به زیردستان خود محول می نمایند باید کاملاً صریح و بدون ابهام باشد اگر ابهام در وظایف و مشاغل محوله وجود داشته باشد وظایف به درستی انجام نمی گیرند و هر فردی آن را به فرد دیگر و هر واحدی به واحد دیگر محول می نماید. و در سازمان محیط کاری ایجاد اختلاف و تعارض می نماید.

◀ برنامه ریزی باید در تمام سطوح یکپارچه و مشارکتی باشد. افراد باید در برنامه ریزی درگیر شوند تا اهداف و برنامه ها را درک نمایند. آنان باید تعهد لازم برای اجرای موثر برنامه ها را داشته باشند.

◀ مدیران باید در کلیه سطوح مخصوصاً در سطوح بالا مهارت قوی در امر ارتباطات داشته باشند. اطلاعات کلید درک اهداف، مسئولیتها و همچنین درک یک تصویر کلی از امور می باشد. موضوع

بایستی بدانند که رهبر در سازمان توانمند کسی است که با بینش رهبری می کند او یک متخصص یا معلم نیست بلکه یک مربی است که درک عاطفی دارد و بیش از آنکه متکی به مهارتهای فنی باشد بر فرآیند تأکید می کند و اطلاعات را در انحصار خود نمی گیرد.^(۴۴)

برخی از مدیران ارشد فاصله ای غیر قابل درک بین خودشان و کارمندانشان احساس می کنند که برای از میان برداشتن این فاصله مسیرهای ارتباطی کوتاه و مناسبی را پیشنهاد می کنند تا ارتباط مدیران ارشد با رده های پائین سازمان حفظ شود از جمله این مدیران ارشد تام و استون در IMB می باشد که این مدیران بر روابط چهره به چهره و تمرکز بر رفتار مثبت کارکنان و حفظ عملکرد موثر تحت سیستم روشن و شفاف و تدارک آموزش برای کارکنان تأکید می کنند.^(۴۵)

موانع و محدودیتهای توانمندسازی

انجام توانمندسازی بسیار دشوار است بسیاری از مدیران و کارکنان از پذیرش توانمندی ناخرسندند و دلایل عدم تمایل مدیران به توانمند ساختن کارکنان را در سه مقوله کلی می توان سازمان داد.

۱- **نگرشهای مدیران در مورد زیردستان:** مدیرانی که از توانمند ساختن دیگران خودداری می کنند اغلب بر این باورند که زیردستان آنان برای انجام کار مورد نظر به اندازه کافی تبحر ندارند و قادر به پذیرفتن مسئولیت بیشتری نیستند. استدلال آنان این است که من علاقه مندم افراد را توانمند سازم اما آنانند که مسئولیت نمی پذیرند.

۲- **فقدان امنیت شغلی:** بعضی از مدیران به تسهیم مهارت یا اسرار تجارت خود از ترس از دست دادن قدرت یا مقام خویش بی میل هستند. استدلال آنان این است که من به توانمند کردن دیگران علاقه مندم اما هنگامی که این کار را می کنم یا کار را خراب می کنند یا اینکه می کوشند افتخار تمام کار را به خود اختصاص دهند.

۳- **نیاز به کنترل:** به اعتقاد برخی مدیران بدیهی است که فقدان یک دستور کار و اهداف روشن از جانب کارفرما و سست بودن کنترل به آشفتگی و ناکامی و شکست کارکنان منتهی می شود. استدلال آنان این است که من به توانمندسازی افراد علاقه مندم اما آنان راهنمایی های روشن و یک رشته خطوط راهنما نیاز دارند در غیر این صورت فقدان دستور کار به آشفتگی منتهی خواهد شد.^(۴۶)

علاوه بر موانعی که ذکر گردید و دلایل عدم تمایل مدیران به توانمند ساختن کارکنان را نشان می داد. برخی تصورات نادرسی در مورد توانمندسازی رایج هستند که این تصورات نادرست به نوبه خود مانع توانمند شدن کارکنان می شود برخی این تصورات نادرست عبارتند از:

◀ مدیران و رهبران قدرت را از طریق توانمند کردن دیگران از دست می دهند.

◀ افراد توانمند نیازی به رهبر ندارند.

◀ توانمند سازی و تفویض اختیار مترادفند.

◀ توانمندسازی ایده ای جدید نیست و درست معادل امروزی مفاهیم سابق مدیریت از جمله تصمیم گیری مشارکتی، ساخت تیمی،



جریان آزاد و مکرر اطلاعات به طور غیر قابل باوری مهم است چون نمی دانیم بدون آن چه می کردیم.^(۳۳)

◀ رمز اساسی ایجاد یک سازمان توانمند، این است که از انگیزاننده‌های جدید استفاده کنیم تا محیط کاری بوجود آید که در آن افراد بخواهند کار کنند و نیز محرکها و تقویت کننده‌های اجتماعی را نیز به کار گیریم.

◀ از جمله روشهای مناسبی که می توانیم برای تواناسازی کارکنان به کار بگیریم ساده سازی اموری است که قرار است کارکنان درباره آن تصمیم گیری کنند.^(۳۴) و همچنین تفهیم توقعات به کارکنان است تا به سرعت حرکت خود بیافزایند.

◀ در سازمان توانمند نه تنها کار کردن و خطا کردن عیب محسوب نمی شود و حتی به منزله فرصت یادگیری و آزمایش ایده‌های جدید نگریسته می شود نه بهانه تنبیه، باید علاوه بر تشویق به خطرپذیری کاری کنیم که افراد از خطاها درس بگیرند و آنها را تکرار نکنند.^(۳۵)

◀ ایجاد الگوهای موفق کاری، حمایت‌های احساسی و معنوی و ارتقاء مهارتهای شغلی دیگر راهکارهای عملی برای اجرای تواناسازی است.^(۳۶) در کتاب تواناسازی کارکنان رهنمودهای عملی ذیل برای تواناسازی گروه بیان شده است.

◀ مسأله را مشخص کنید و گروهی را که برای کار کردن با هم و حل مسأله تعیین کنید و زمان معینی را برای ارائه نتایج در نظر بگیرید.

◀ با همکاری کارکنان مقاصد را تعیین کنید.

◀ مهارتهای لازم را برای حل مسائل و تعاطی افکار را به انسانها بیاموزید.

◀ زمان و مکان لازم برای گروههایی را مشخص سازید.

◀ درباره عملکرد بازخورد نشان دهید.

◀ روی نکات مثبت تأکید کنید و موفقیت و نتیجه مطلوب را ارج نهید.

نتیجه گیری:

امروزه در سازمانها تواناسازی از نظر تئوری از جایگاه ویژه‌ای برخوردار شده و نظریات و راهکارهای مختلفی برای پیشگامان این نظریه ارائه گردیده اما وقتی شما سازمانهایی را که به عنوان سازمان توانمند معرفی گردیده اند با سازمانهایی که هنوز به طور سنتی و سلسله مراتبی اداره می شوند، مقایسه می نمایم، این نکته روشن می شود که اکثریت سازمانها از توانمندی به معنای صحیح آن فرسنگها فاصله دارند. ناگفته نماند که اقداماتی که در جهت تغییر رویه مدیریت در سازمانها به چشم می خورد که امیدوار کننده است. یکی از مهمترین و اساسی ترین موانع در برابر تواناسازی عدم وجود ملاکها و معیارهایی برای تشخیص سازمان توانمند از سازمان سنتی است. ■

فهرست منابع

- اسکات/ ژاف. « تواناسازی کارکنان ». ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ دوم، ۱۳۸۳
- اورعی یزدانی، بدرالدین، « تواناسازی جابه جایی پایگاه‌های قدرت در سازمانهای امروزی ». فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۲۵، ۲۶ و ۱۳۷۹.
- بابایی، علی اکبر/ خلیلی عراقی، مریم/ یقین لو، مهرانگیزه « تواناسازی کارکنان: سرمایه گذاری بی

جایگزین»، مجله تدبیر شماره ۱۲۹، دی، ۱۳۸۱.

۴- بلانچارد، کن، « سه کلید توان افزایی ». ترجمه مهندس فضل الله امینی، انتشارات فرا، ۱۳۷۹.

۵- پیترز، تام، « مدیران برجسته سخن می گویند ». ترجمه دکتر محمد ابراهیم محبوب، چاپ دوم، ۱۳۸۲.

۶- تیوندی، فیروزه « سازماندهی برای توانمندسازی ». مجله تدبیر، شماره ۸۸، آذر، ۱۳۷۸.

۷- جان، آر/ شرمز هورن/ جیمز جی/ هانت/ ریچارد آن/ ازبورن، « مدیریت رفتار سازمانی ». ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی و دکتر محمد علی بابایی زکلیلی و دکتر محمد علی سبحان الهی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ دوم، ۱۳۷۸.

۸- جعفری قوشچی، بهزاد، « راه‌های تواناسازی کارکنان ». مجله تدبیر، شماره ۱۱۹، دی، ۱۳۸۰.

۹- دیوید ای/ ورتن/ کیم/ اس، کمرون، « تواناسازی و تفویض اختیار ». ترجمه دکتر بدرالدین اورعی یزدانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ دوم، ۱۳۸۳.

۱۰- رابینز، استیفن پی، « مبانی رفتار سازمانی ». مترجمان: دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر نشر پژوهشهای فرهنگی، چاپ نهم، ۱۳۸۴.

۱۱- استینادای اسکات/ دنیس تی جیف، « توانمندسازی ». ترجمه مرضی محق، سازمان بهره وری - بصیر، ۱۳۷۵.

۱۲- غفاریان، وفا، « توانبخشی کارکنان پلی به سوی آینده ». مجله تدبیر، شماره ۸۱، اردیبهشت، ۱۳۷۷.

۱۳- هرسی/ بلانچارد/ جانسون، « مدیریت رفتار سازمانی ». ترجمه دکتر فاسم کبیری، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ هشتم، ۱۳۸۳.

14. Partica H. Werhane and R. Edward Freeman, The Blackwell Encyclopdia of management, 1994.

15. Nancy Foy, "Empowering people at work", 1997.

زیر نویس ها:

(۱) (اورعی یزدانی، ۱۳۷۹، ص ۱۶۳)

(۲) (بابایی، عراقی، یقین لو، ۱۳۸۱، ص ۸۷)

(۳) (غفاریان، ۱۳۷۷، ص ۳۸)

(۴) (بابایی، عراقی، یقین لو، ۱۳۸۱، ص ۸۷)

(۵) (جعفری، قوشچی، ۱۳۷۷، ص ۳۶)

(۶) (دیوید ای، تن و کیم، اس، کمرون، ۱۳۸۳، ص ۱۵)

(۷) (بلانچارد، ۱۳۷۹)

(۸) (es, 1993; Barry Z. posner and James M.kou)

(۹) (John Heap, 1992)

(۱۰) (اسکات/ ژاف، ۱۳۸۳، ص ۲۰)

(۱۱) (غفاریان، ۱۳۷۷، ص ۳۸)

(۱۲) (اسکات/ ژاف، ۱۳۸۳، ص ۲۲)

(۱۳) (John Heap., 1992, w.v.)

(۱۴) (اسکات/ ژاف، ۱۳۸۳، ص ۲۱)

(۱۵) (هرسی، بلانچارد، جانسون، ۱۳۸۳، ص ۲۷۵)

(۱۶) (رابینز، ۱۳۸۴، ص ۲۴۴)

(۱۷) (دیوید ای، تن و کیم، اس، کمرون، ۱۳۸۳، ص ۱۶)

(۱۸) (هرسی، بلانچارد، جانسون، ۱۳۸۳، ص ۲۷۵)

(۱۹) (قوشچی، ۱۳۸۰، ص ۳۷)

(۲۰) (اسکات/ ژاف، ۱۳۷۵، ص ۵۴)

(۲۱) (بلانچارد، ۱۳۸۲، ص ۲۲)

(۲۲) (تیوندی، ۱۳۷۸، ص ۲۱)

(۲۳) (قوشچی، ۱۳۸۰، ص ۳۷)

(۲۴) (توانمندسازی، ۱۳۷۵، ص ۶۰)

(۲۵) (مرضی محق، ۱۳۷۵، ص ۶۰)

(۲۶) (اسکات/ ژاف، ۱۳۸۳، ص ۱۰۷)

(۲۷) (Nancy. Foy, 1992)

(۲۸) (دیوید ای، تن و کیم، اس، کمرون، ۱۳۸۳، ص ۱۶)

(۲۹) (es, 1993, w 197; Barry Z. posner and James M.kou)

(۳۰) (تیوندی، ۱۳۷۸، ص ۲۰)

(۳۱) (John Heap, 1992)

(۳۲) (بابایی، عراقی، یقین لو، ۱۳۸۱)

(۳۳) (جان آر، شرمز هورن/ جیمز جی/ هانت/ ریچارد آن/ ازبورن، ۱۳۷۸)

(۳۴) (جان آر، شرمز هورن/ جیمز جی/ هانت/ ریچارد آن/ ازبورن، ۱۳۷۸)

(۳۵) (بابایی، خلیلی، یقین لو، ۱۳۸۱، ص ۸۹)

(۳۶) (بلانچارد، ۱۳۸۲، ص ۹۵)

(۳۷) (غفاریان، ۱۳۷۷، ص ۳۹)

* عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی

** کارشناس ارشد آموزش بزرگسالان