

توانمندسازی: مفاهیم، ساختار و راهکارها

لقمان رحمانپور

چکیده

هنگامی که ضعف عملکرد شغل، ناشی از ویژگی‌های منفی شخصیت افراد باشد به عدم توانایی و تمایل افراد برمی‌گردد. در این راستا، تئوری‌های انگیزشی ارائه شده بر بعد عدم تمایل تاکید داشته و سعی در اصلاح آن دارند. ناتوانی و کمبود توانائی‌های لازم برای انجام وظایف شغلی از مشکلاتی است که در جهت بهبود عملکرد افراد باید بر آن فائق آمد. از این رو، علاوه بر توانائی‌های مرتبط با وظایف شغلی برخی توانائی‌ها و ویژگی‌های فردی مانند اعتماد به نفس، خلاقیت و نوآوری، مثبت اندیشی و... از اهمیت خاصی برخوردار است دستیابی به چنین هدفی مستلزم ابزار مناسب و علمی لازم می‌باشد. توانمندسازی یکی از مهمترین ابزارهایی است که می‌تواند منجر به ایجاد این ویژگی‌ها در افراد شود. نویسنده در این مقاله، ابتدا به تعریف توانمندسازی از دیدگاه‌های مختلف، دلایل توانمندسازی، ویژگی‌های افراد توانمند، محیط کاری توانمند، ساختار سازمانی مناسب توانمندسازی و در آخر به ارائه راهکارهای لازم برای توانمندسازی می‌پردازد.

مقدمه

امروزه منشا اصلی مزیت رقابتی، در تکنولوژی جدید نهفته نیست، بلکه در فداکاری، کیفیت تعهد و توانایی نیروی کار ریشه دارد. از مهمترین منابع یک سازمان می‌توان به نتایج حاصل از تحرک و خلاقیت کارکنان آن اشاره نمود و توانمندسازی، محرک جدید این محیط کاری در حال رشد است (اسکات و تی جیف، ۱۳۷۵). یک محیط کاری توانمند جایی (مکانی) است که گروه‌ها با هم کار می‌کنند و در انجام کار همکاری نشان می‌دهند. این شرایط با محیط کاری رقابتی سنتی که در آن هر فرد برای انجام کارها در حال سبقت از دیگران بود، کاملاً متفاوت می‌باشد. لذا در این محیط کاری مطلوب افراد روی یکدیگر حساب می‌کنند.

توانمندسازی چیست (Empowerment)?

از توانمندسازی تعاریف زیادی ارائه شده است. اما بیشتر نویسندگان بر سر این موضوع که عنصر اصلی توانمندسازی، دادن آزادی عمل به کارکنان در فعالیت‌هایی که مرتبط با شغل آنها می‌باشد، توافق دارند (Rafiq & Ahmad, 1998).

توانمندسازی عبارتست از تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس (Self - efficacy) در آنها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثر بخشی فعالیت‌های سازمان (گوردون ۱۹۳۳). در واقع توانمندسازی فرآیند تغییر عقاید درونی افراد می‌باشد. در تعریفی دیگر می‌توان گفت که توانمندسازی القای حس قدرت به افراد است. چراکه هر روش مدیریتی که بتواند حس استقلال افراد را تقویت نماید منجر به احساس قدرت در آنها می‌گردد.

«آلفرد باندورا» توانمندسازی را ایجاد قدرت تطابق با شرایط محیط اطراف دانسته و برای آن چهار عامل اصلی را بر می‌شمارد. (گوردون ۱۹۹۳).

۱ - حمایت عاطفی افراد زمانیکه درگیر انجام امور استرس‌زا هستند.

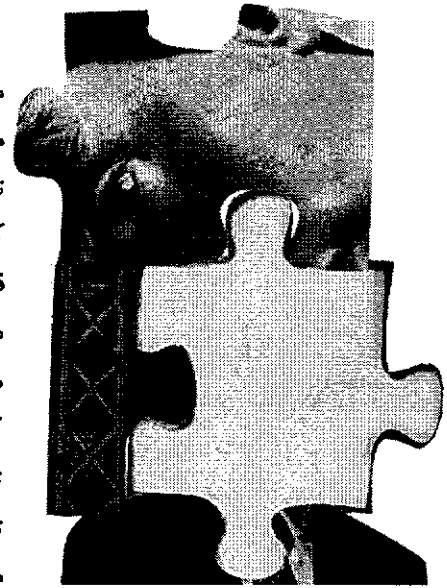
۲ - تشویق نمودن و دادن بازخور مثبت به آنها.

۳ - معرفی نمونه‌هایی از افراد موفق و اثربخش به آنها.

۴ - کسب تجربه از طریق انجام موفقیت‌آمیز یک فعالیت.

بنابراین توانمندسازی حالتی از ذهن است. کارمندی با حالت ذهنی توانمند، احساساتی شبیه موارد زیر را تجربه می‌کند: (Rafiq & Ahmad)

(۱) احساس کنترل بر نحوه اجرای کار (۲) احساس آگاهی نسبت به محیطی که کار در آن اجرا می‌شود (۳) احساس مسئولیت‌پذیری نسبت به نتایج کار فردی (۴) احساس سهیم بودن در مسئولیت عملکرد واحد و سازمان (۵) احساس برابری در دریافت پاداش‌هایی که مبتنی بر عملکرد فردی و



جمعی میباشد.
با توجه به
مطالب فوق،
میتوان گفت که
توانمندسازی
کارکنان به
فرآیندی اطلاق
میشود که طی آن
مدیر به کارکنان
کمک می‌کند تا
توانایی لازم برای
تصمیم‌گیری
مستقل را بدست

آورند، این فرآیند نه تنها در عملکرد افراد، بلکه در شخصیت آنان نیز موثر است. در روند تحولات سازمانی امروز، سطوح مدیریتی مرتب رو به کاهش است و کارکنان تقلیل میابند. در نهایت آنچه باقی می‌ماند یک سازمان کوچکتر است و هر یک از کارکنان در حیطه وظایف خود قادر به تصمیم‌گیری بوده و در قدرت (اختیارات) سازمانی سهیم هستند. «جان هاتون» رئیس هیات مدیره شرکت الکترونیکی «کورنیگ» می‌گوید: «دوران سلسله مراتب به سرآمده و توانمندسازی نیروی انسانی کلیدی است که به کلیه افراد قدرت خود - مدیریتی (self - manage) می‌دهد». (غفاریان، ۱۳۷۷) توانمندسازی سه تغییر اساسی در نگرش کارکنان یک سازمان را در بر می‌گیرد:

الف - تعهد در نوآوری برای روش‌های انجام کار

توانمندسازی مستلزم تحول در نگرش کارکنان است. در سازمانی که توانمندسازی صورت بگیرد افراد آن سازمان از یک مدل ذهنی انعطاف‌پذیر و پویا برخوردار خواهند شد. بنابراین، این افراد همیشه پذیرای ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید هستند و در نتیجه همیشه سعی می‌کنند روش‌های انجام کار خود را تغییر داده و در کوتاهترین زمان ممکن آن را به انجام برسانند (صرفه‌جویی در زمان و هزینه). بطور خلاصه، در این حالت برای توانمندسازی می‌توان این شعار را مطرح ساخت «تحول در نگرش‌ها، تغییر در روش‌های انجام کار».

ب - تغییر در مسئولیت‌ها

توانمندسازی موجب تغییر و تحولات گسترده‌ای در

مسئولیت، مدیریت و کارکنان می‌شود. همچنانکه اشاره کردیم لازمه توانمندسازی، تغییر و تحول در نگرش کارکنان است که مدیریت سازمان بایستی از طریق آموزش و... این کار را انجام داده و در نتیجه باعث ارتقای سطح فکری کارکنان خود گردد. زمانی که توانایی و تمایل افراد سازمانی بیشتر می‌گردد مسئولیت مدیریت از نظارت نزدیک به سمت هدایتی و تفویضی تغییر پیدا می‌کند. و نهایتاً اینکه تغییر در سبک مدیریتی، باعث تغییر در مسئولیت کارکنان نیز می‌گردد چرا که افراد با آزادی عملی که در کارها بدست آورده‌اند بایستی خلاق و خود - مدیریتی باشند.

ج - تغییر در یادگیری

در سازمان‌های سنتی، افراد بطور واکنشی عمل می‌کردند، در صورتی که در سازمان‌های مدرن (توانمند) افراد به اقدام کارآ، جستجو و حل مشکلات، خطرپذیری، ابراز نظرات و همکاری تمایل دارند. همچنین سازمان‌های با افراد توانمند، مکانیزم‌هایی را برمی‌گزینند تا کارکنان موقعیت یادگیری و رشد کردن را داشته باشند که برخی از آنها عبارتند از:

آموزش از طریق تعاملات گروهی: این کار برای گسترش توانایی‌ها و کمک به افراد به منظور آگاهی از کارهای همدیگر صورت می‌گیرد.

* گردش شغلی: جهت توسعه مهارت‌ها و دیدگاه‌های افراد در سازمان صورت می‌گیرد. (اسکات و تی جیف، ۱۳۷۵)

* غنی‌سازی شغلی: دانشمندان علوم رفتاری، غنی‌سازی شغل را به عنوان راهی برای پاسخ به نیازهای سطح بالای کارکنان دانسته‌اند. تاثیر این غنی‌سازی در یادگیری بسیار زیاد می‌باشد. در اینجا توصیف یکی از مونتازکاران ساتورن را از تجربه تیم‌های خودگردان می‌خوانیم «شما در اینجا کسی را ندارید که سرپرست باشد، شما سرپرستی را تجربه نمی‌کنید، شما توسط خودتان سرپرستی می‌شوید. مادر مقابل کسانی که هر روز با آنها کار میکنیم مشغول هستیم. آنچه که من انجام می‌دهم بر روی دیگران تأثیر می‌گذارد. در سازمان‌های دیگر با شما مثل بچه‌ها رفتار می‌شود. ولی اینجا با ما مثل بزرگترها و افراد بالغ رفتار می‌شود ما برنامه زمانی کارمان را خودمان تهیه می‌کنیم. ما بودجه خودمان را داریم، همچنین خرید ابزارها بر عهده ماست. ما تصمیم می‌گیریم و از طریق اجماع و نظر جمعی فرآیند کارمان را بهبود میدهم. (دسلر، ۱۳۷۹) توصیف فوق،

(۱) نسبت به کارها دیدگاهی مثبت دارند (۲) دارای اعتماد به نفس هستند (۳) ریسک‌پذیری بالایی دارند (۴) در انجام کارها پیگیر و مصمم هستند (۵) قابلیت انعطاف و انطباق با شرایط متغیر محیطی را دارند (۶) در کارهای گروهی پیشقدم هستند (۷) همیشه در حال یادگیری و بدست آوردن اطلاعات نو و جدید هستند (۸) سعی می‌کنند تهدیدات را به فرصت تبدیل نمایند. (۹) این افراد اعتقاد دارند که کارنشینی (غیرمه‌کن) وجود ندارد.

مشخصات محیط کاری و توانمندی

برای اینکه افراد بتوانند توانمندیهای خود را به منصفه ظهور برسانند، بایستی یکسری از شرایط محیطی نیز فراهم گردد. محیط کاری توانمند از روابط بین کارکنان و میان مردم و سازمان ریشه می‌گیرد. هر یک از افراد نه تنها نسبت به کار خود احساس مسئولیت دارند بلکه نسبت به مجموعه سازمان احساس مالکیت می‌نمایند. «اسکات» و «تی جیف» معتقدند سازمان‌هایی که برنامه توانمندسازی کارکنان را در دستور کار دارند، می‌بایست موارد زیر را رعایت نمایند (اسکات

نشان‌دهنده این است که غنی‌سازی شغل موجب یادگیری شده و آن نیز در توانمندسازی کارکنان موثر بوده است و در نتیجه افراد نوعی خود - مدیریتی را در کارهایشان اعمال می‌کنند. (اسکات و تی جیف، ۱۳۷۵).

دلایل توانمندسازی کارکنان

یک سازمان از بیرون و درون تحت فشار قرار دارد. از بیرون، لازم است تا نسبت به معضلاتی همچون رقابت فزاینده جهانی، تغییرات سریع، تقاضاهای جدید برای کیفیت خدمات و منابع محدود از خود عکس‌العمل مناسب نشان دهد و از درون نیز، کارکنان احساس می‌کنند متضرر و تحقیر شده و کارهای محوله بیش از توان آنهاست بطوریکه نسبت به سازمانی که از آنها درخواست‌های جدید می‌کند و مقررات سازمانی را تغییر می‌دهد، احساس ناامیدی می‌کنند و در عین حال، آنها خواستار درک، خلوص و رضایت بیشتری را از کار خودشان می‌خواهند. بطور کلی، دلایل توانمندسازی کارکنان به دو دسته عوامل

تقسیم می‌شود: (rafiq & Ahmad 1998)

۱- عواملی که باعث افزایش انگیزه و بهبود بهره‌وری کارکنان می‌گردد.

۲- عواملی که موجبات بهبود کیفیت خدمات به مشتریان را فراهم می‌سازند.

در نتیجه توانمندسازی، نوع نگرش و نحوه رفتار کارکنان تغییر می‌یابد. تغییر در نگرش کارکنان منجر به افزایش رضایت شغلی، کاهش استرس و تقلیل ابهام می‌گردد. تحقیقات نشان داده است که قدرت تصمیم‌گیری، استقلال در کار و آزادی تصمیم‌گیری با افزایش رضایت شغلی و کاهش نقش استرس ارتباط دارد.

توانمندسازی دارای نتایج رفتار مهم نیز می‌باشد. به عنوان مثال توانمندسازی می‌تواند اعتماد به نفس کارکنان را افزایش دهد زیرا آزادی عمل در کار به آنها اجازه می‌دهد که بهترین شیوه را برای انجام کارها انتخاب کنند. همچنین توانمندسازی کارکنان را از قدرت انطباق بیشتری برخوردار می‌سازد و بالاخره توانمندسازی موجب می‌گردد که کارکنان به نیازهای مشتریان سریع‌تر پاسخ گفته و در ارجاع درخواست‌های مشتریان به مدیران صف وقت کمتری تلف شود.

ویژگی‌های افراد توانمند

افراد توانمند دارای ویژگی‌های زیر می‌باشند: (آل یاسین، ۱۳۷۶)

امروزه منشأ اصلی مزیت رقابتی، در تکنولوژی جدید نهفته نیست، بلکه در فداکاری، کیفیت تعهد و توانایی نیروی کار ریشه دارد. از مهمترین منابع یک سازمان می‌توان به نتایج حاصل از تحرک و خلاقیت کارکنان آن اشاره نمود و توانمندسازی، محرک جدید این محیط کاری در حال رشد است.

و تی جیف (۱۳۷۵):

- محتوای کار را چالشی کنند.

- اهداف را واضح و روشن بیان کنند.

- کار گروهی را در سازمان تشویق کنند.

- بستر خلاقیت و نوآوری را در سازمان فراهم کنند.

- یک فعالیت را به جای انجام بخشی از آن تکمیل کنند.

- رضایت مشتری را هدف اصلی خود قرار دهند.

- فرهنگ اعتماد را در سازمان اشاعه دهند.

- مهارت‌ها و فعالیت‌های مرتبط با یک کار را گسترش دهند.

ساختار سازمانی مناسب برای تسهیل توانمندسازی کارکنان

از اوایل دهه ۱۹۷۰ به بعد، سازمان‌ها در تمام جهان شروع

به جایگزینی ساختار سنتی، کنترل شده و غیرفعال خود با یک

- قابلیت حفاظت از مأموریت اصلی در بازار یا حفاظت از nich در بلندمدت.

- قدرت انعطاف در بکارگیری سرمایه.

- عدم اطمینان محیطی را کاهش می‌دهد.

هزینه‌های توانمندسازی

توانمندسازی کارکنان بدون هزینه نیست. یکی از پیامدهای توانمندسازی، افزایش حیطه شغلی کارکنان می‌باشد. و این خود مستلزم این است که کارکنان بطور شایسته آموزش داده شوند تا بتوانند خود را با الزامات دامنه وسیع تر مشاغل انطباق دهند. در نتیجه، یکسری هزینه‌های آموزشی را به سازمان تحمیل می‌کند.

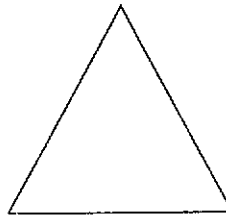
توانمندسازی بر امر استخدام نیز تأثیر می‌گذارد. چرا که اطمینان نسبت به اینکه کارکنان استخدام شده ویژگی‌های نگرشی و مهارت‌های مورد نیاز برای تطبیق با توانمندسازی را دارند لازم و ضروری می‌باشد.

هارت لاین و فرول (۱۹۹۶) در تحقیقات خود دریافتند که توانمندسازی پیامدهای مثبت و منفی برای کارکنان دارد. آنها دریافتند که اگر چه افراد توانمند نسبت به توانایی‌هایشان اعتماد به نفس بدست می‌آورند، لیکن آنها ناکامی زیادی را نیز تجربه، میکنند (تعارض نقش)، به این دلیل است که توانمندسازی منجر به پذیرش (قبول) مسئولیت‌های بیشتر از طرف کارکنان می‌گردد (Conger & Kanungo). از دیدگاه سازمان نیز مسئولیت کارکنان توانمند افزایش یافته و مهارت‌های آنان نیز بهبود می‌یابد، به این معنی که کارکنان باید حقوق و دستمزد بیشتری بگیرند. بنابراین هزینه‌های نیروی کار افزایش می‌یابد. (Rafiq & Ahmad 1998) نهایتاً در سازمانی که توانمندسازی صورت بگیرد نظام کنترلی و هدایتی تکامل یافته‌تری را می‌طلبد. چرا که مدیران باید سعی کنند معیارهایی برای کنترل انتخاب کنند که تناسب بیشتری با ویژگی‌های انحصاری کارکنان توانمند داشته باشد.

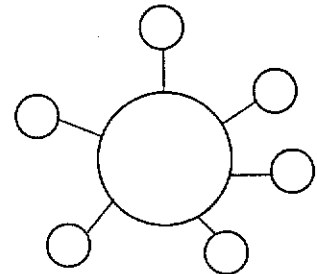
راهکارهای عملی برای توانمندسازی

بنا به تحقیق مستند کتاب Organization behavior نوشته گوردون، مدیران مورد بررسی راهکارهای زیر را برای توانمندسازی کارکنان ضروری دانسته‌اند، (گوردون، ۱۹۹۳) قبل از معرفی این راهکارها، توجه به این نکته که مدیران مورد بررسی در این تحقیق، اعتقاد بسیاری به زیردستان خویش

محیط سازمانی کرده‌اند که دارای ویژگی‌های همچون تعهد بالا، مشارکت افراد و خود - مدیریتی می‌باشد. ساختار سازمانی سنتی از شکل هرمی (سلسله مراتب) برخوردار بود، در حالیکه یک سازمان نو و توانمند دارای ساختار شبیه به یک دایره یا یک شبکه است. (شکل‌های زیر)



ساختار هرمی



ساختار شبکه‌ای

در اینجا بصورت خلاصه برخی ویژگی‌های دو ساختار فوق را برمی‌شماریم.

- ویژگی‌های ساختار هرمی:

- تصمیمات توسط افراد در راس هرم اتخاذ می‌گردد.

- هر شخص، فقط مسئول کار خودش است.

- تغییر به کندی و بندرت صورت می‌گیرد و تنها از رأس، سرچشمه می‌گیرد.

- مدیران نحوه انجام امور و انتظارات را دیکته می‌کنند. (اسکات و تی جیف ۱۳۷۵)

ویژگی‌های ساختار شبکه‌ای

با توجه به ویژگی‌هایی که برای ساختار هرمی بر شمردیم، می‌توان گفت که ساختار فوق الذکر حالتی مکانیکی داشته و هر گونه تحرک و پویایی را از افراد می‌گیرد. در نقطه مقابل ساختار فوق، شبکه‌ای وجود دارد که از حالتی ارگانیک و پویا برخوردار بوده و به کارکنان آزادی عمل لازم را برای انجام کار می‌دهد.

(سیروس ۷۵)

ویژگی‌های ساختار شبکه‌ای:

- مشتری (اریاب رجوع) محور است.

- افراد برای آنچه مورد نیاز است با هم همکاری می‌کنند.

- مسئولیت، مهارتها، قدرت و کنترل تقسیم می‌شود.

- سطوح سازمانی اندک است.

- بر روی توان مدیریت تمرکز می‌کند.

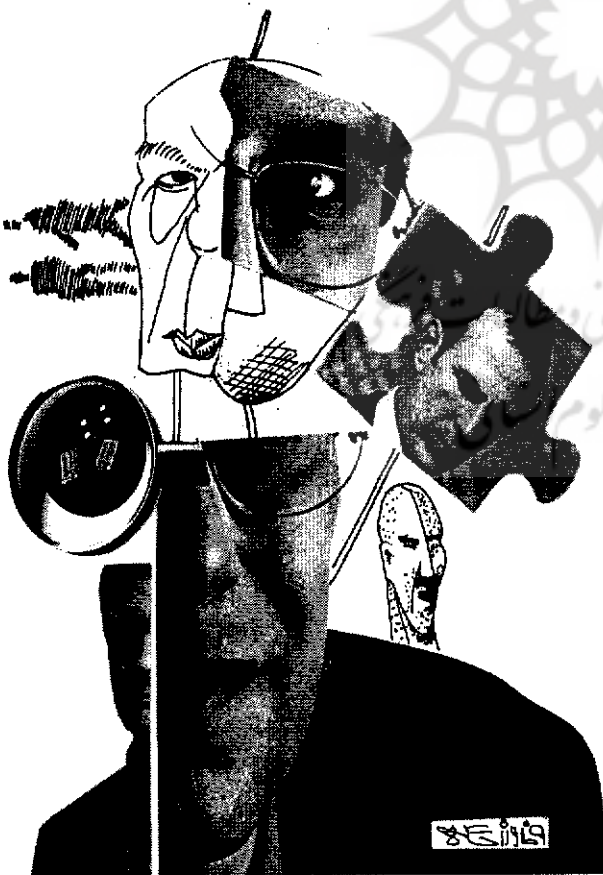
راهکار سوم: تحسین نمودن گروه‌ها «بیان اعتماد» پژوهش انجام شده نشان می‌دهد که رهبران توانمند، قسمت قابل توجهی از وقت خود را صرف بیان نمودن اعتمادشان به توانائی‌های کارکنان اختصاص می‌دهند.

راهکار چهارم: «مدیر بانک من»: ترویج نوآوری و مسئولیت‌پذیری.

مدیر باترویج وسیع نوآوری و مسئولیت‌پذیری در میان کارکنان، می‌تواند به توانمندسازی اعضاء سازمان کمک نماید.

راهکار پنجم: «پیروزی‌های اولیه» موفق ساختن بسیاری از مدیران مورد بررسی در این تحقیق، اذعان داشتند که آنها تغییرات سازمانی را از یک واحد یا پروژه آغاز نموده‌اند و در صورت موفق بودن در آن سطح تغییرات را به کل سازمان تعمیم داده‌اند. کارکنان بیان داشتند که این تجربیات موفق اولیه به نحو قابل ملاحظه‌ای حس قدرت و اثربخشی را در افراد تقویت خواهد کرد.

علاوه بر راهکارهای فوق، می‌توان از عواملی همچون «ایجاد سیستم پیشنهادها» انتخاب کارمند نمونه ماه، و... نیز



داشته‌اند، ضروری می‌باشد (در واقع آنها به تئوری ۲ اعتقاد داشتند)

راهکار اول: تپانچه آبپاش شلیک می‌کند: ایجاد جو عاطفی مثبت.

حمایت‌های عاطفی مثبت بویژه از طریق یک نمایش، می‌تواند بعنوان روشی جهت ایجاد حس قدرت در کارکنان تلقی گردد. بدین منظور مدیران هر چند ماه یکبار، بایستی جلساتی برای حفظ انگیزه و تهیج کارکنان برپا نمایند.

اینگونه جلسات که ممکن است یک الی دو روز بطول انجامد، صرفاً جهت اعتمادسازی متقابل می‌باشد. جلسه بایک سخنرانی پرشور و الهام بخش شروع شده و معمولاً فیلم‌های ویژه‌ای نیز جهت افزایش روحیه افراد پخش می‌شود. نظیر فیلمی که کوهنوردی را در حال صعود از یک قله مشکل، نشان می‌دهد. پیام القا شده توسط این گونه فیلم‌ها که فردی رضایت و خشنودی خود را از طریق انجام دادن کاری مشکل در یک رقابت فشرده بدست می‌آورد. موجبات ارتقاء هویت کارکنان و احیا احساسات مشترک بین آنها را فراهم می‌سازد.

راهکار دوم: باشگاه «من تمایزی ایجاد نموده‌ام»: برقراری سیستم پاداش و تشویق.

مدیرانی که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند، سیستم‌های پاداشی را برای موفقیت‌های کارکنانش در نظر گرفته بودند آنها نگرش‌های متفاوتی را برای پاداش دهی به افراد داشتند. یکی از مدیران باشگاهی را تحت عنوان «من تمایزی ایجاد نمودم» را تاسیس نمود که یک باشگاه اختصاصی بود و شرایط پذیرش در آن، توسط مدیران مشخص می‌گردید هر ساله دو یا سه نفر از افرادی که دارای عملکردی عالی بودند، به ضیافت شامی در شهر نیویورک دعوت می‌شدند. بدون اینکه آنها بدانند قرار است عضو باشگاه فوق‌الذکر گردند در این مراسم از زحمات آنها قدردانی بعمل می‌آمد.

معرفی عمومی نیز روش دیگری جهت پاداش دهی به افراد می‌باشد. اگر شخصی وظیفه یا پروژه‌ای را به نحو عالی انجام دهد، به او فرصت داده می‌شود تا یافته‌های خود را در سطحی وسیع بیان نماید این امر موجب کسب اعتبار و شهرت برای فرد می‌شود و او را تشویق به انجام دوباره چنین کارهایی می‌نماید. لذا در برقراری سیستم پاداش، توجه به قابل رویت بودن پاداش و نیز قابل شناسایی نمودن آن امری مهم می‌باشد.

برای عملی کردن توانمندسازی در سازمان استفاده کرد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات:

نتیجه‌گیری:

تعهد و توانایی نیروی کار یکی از الزامات ناشی از محیط رقابتی امروز به شمار می‌آید که در قالب فرآیند توانمندسازی قابل تأمین است. توانمندسازی یا به عبارتی تغییر در نگرش نیروی کار و توانایی تصمیم‌گیری مستقل، خود-مدیریتی، ارائه راهکارهای جدید و... مستلزم تغییراتی در ساختار سازمانی، روابط و نگرش کارکنان می‌باشد. عواملی مانند افزایش انگیزش و بهبود بهره‌وری کارکنان و همچنین بهبود کیفیت خدماتی که به

توانمندسازی دارای نتایج رفتار مهم نیز می‌باشد. به عنوان مثال توانمندسازی می‌تواند اعتماد به نفس کارکنان را افزایش دهد زیرا آزادی عمل در کار به آنها اجازه می‌دهد که بهترین شیوه را برای انجام کارها انتخاب کنند. همچنین توانمندسازی کارکنان را از قدرت انطباق بیشتری برخوردار می‌سازد و بالاخره توانمندسازی موجب می‌گردد که کارکنان به نیازهای مشتریان سریع‌تر پاسخ گفته و در ارجاع درخواست‌های مشتریان به مدیران صف وقت کمتری تلف شود.

مشتری ارائه می‌گردد، ناشی از عملکرد افرادی است که دارای توانمندی لازم، ویژگی‌های شخصیتی متناسب با آن، می‌باشد. این افراد نسبت به کارها دیدگاهی مثبت دارند، دارای اعتماد به نفس هستند، در کارهای گروهی پیشقدم هستند و...

در این راستا به منظور مواجهه با تغییرات محیطی و بنا به دلایل مذکور، ساختارهای متناسب با فرآیند توانمندسازی و افرادی با ویژگی‌های شخصیتی توانمند و نگرش‌های متناسب با نیازمندی‌های توانمندسازی، باید در سازمان ایجاد گردد، تا بتوان از این ابزار موثر جهت غلبه بر تهدیدات محیطی و جذب فرصت‌های موجود در محیط بهره جست.

پیشنهادات:

- ۱- به منظور تأمین زمینه‌های لازم برای توانمندسازی اختیارات سازمانی باید بطور روشن و به دور از ابهام تفویض گردد.
- ۲- برقراری سیستم پیشنهادات از دیگر زمینه‌های لازم برای بهره‌برداری از ابزار توانمندسازی است که باید بطور موثر در سازمان پیاده گردد.

۳- تیم‌های کاری، بعنوان مهمترین عامل تقویت‌کننده فرآیند توانمندسازی باید در سازمان رواج پیدا کند.

۴- به منظور نهادینه کردن فرآیند توانمندسازی، کارکنان باید به نحو موثر در فرآیند هدفگذاری سازمان مشارکت داده شوند.

۵- سیستم پاداش برای اینکه در جهت تقویت توانمندسازی باشد بایستی مبتنی بر عملکرد و شایستگی در افراد باشد.

۶- از الزامات موفقیت فرآیند توانمندسازی اعطای منابع، آموزش، بودجه و... به کارکنان می‌باشد و در صورت بروز بعضی اشتباهات از آن اغماض کنند.

منابع و مأخذ:

۱- توانمندسازی، اسکات سینتیا و تی جیف، دنیس، ترجمه مرتضی محق، (۱۳۷۵) چاپ اول، تهران - نشر سازمان بهره‌وری - بصیر

۲- سیروس، احمد - بررسی تجربه بکارگیری سازمان‌های شبکه‌ای در شرکت‌های ایران، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، پایان نامه کارشناسی ارشد

مدیریت اجرایی، ۱۳۷۸

۳- غفاریان، وفا «توانبخشی کارکنان، پلی به سوی مدیریت آینده»، تدبیر شماره ۸۱

۴- توانگران چگونه می‌اندیشند، پوسیانت آلبرت، چارلز، ترجمه محمدرضا آل یاسین ۱۳۷۶، چاپ دوم تهران - نشرهامون

۵- دسلر، گری «شیوه‌های تقویت تعهد کارکنان در سازمان»، تدبیر شماره ۱۰۱ ص ۴۰

1 - mohammed rafiq and k.ahmad, a contingency model for empowering customer- contact services, management decision, 1998

2 - Gordon.r.judith, organiZational Behavior (alfyn & bacon, 1993) 4 th. edition\