

دانشگاه علامه طباطبائی



دانشکده مدیریت و حسابداری

نام درس: مدیریت استراتژیک

عنوان مقاله: استراتژی های توانمند سازی

استاد: دکتر حجاریان

دانشجو: مرتضی خداخواه املشی

شماره دانشجویی: ۸۸۱۲۴۱۴۰۱۰۲

## مقدمه

وظیفه رهبران سازمان فراهم ساختن تسهیلاتی جهت پیاده سازی استراتژی توانمند سازی است. این استراتژی ها به طور مستقیم یا غیرمستقیم موجب تغییر نگرش و رفتار کارکنان می شوند و زمینه را برای تربیت نیروی متخصص و توانمند مهیا می سازند. با توجه به هدف و فلسفه وجودی سازمانها، ویژگیهای سازمان و کارکنان و نقشهای آنان می توان به پیاده سازی انواع استراتژی ها پرداخت.

چادیهو همکاران (۲۰۰۴) به سه استراتژی مهم در توانمندسازی کارکنان اشاره می کند.

### استراتژی ۱- افزایش آگاهی جمعی از طریق داستانگویی:

هرگاه کارکنان مسئولیت حل مشکلات خود را بر عهده گیرند، مستعد تلاش در جهت بهبود زندگی فردی و سازمانی خود هستند. رویکرد داستانگویی به عنوان عامل ضروری توانمند سازی موجب تقویت تلاشهای مبتنی بر همکاری می شود. راپاپورت (۱۹۹۵) بحث می کند که "وقتی افراد قصه همکاری خود را کشف و یا خلق می کنند و یا انعکاس می دهند در حقیقت داستان زندگی خودشان را در سازمان به شیوه های مثبت بیان می کنند". پذیرش شرح کارکنان از مشکلات و شناسایی تواناییهایشان از عناصر مهم رویکرد توانمندسازی در عمل است. کارکنان از طریق مشارکت در گروههای کوچک به شرح داستان فردی خود در رابطه با وظایفشان و یا تجربیاتشان که در هر ماه برای آنها اتفاق افتاده است می پردازند و از این طریق درباره مسائل و مشکلات خودشان به تفکر و گفتگو می پردازند.

### استراتژی ۲- آموزش مهارتهای حل مسئله:

کارکنان لازم است که ظرفیت مهارتهای حل مسئله را در خود افزایش دهند. مهارتهای حل مسئله می تواند به توانمند سازی کارکنان در سطح فردی، بین فردی و گروهی به عنوان یک گام ضروری در ایجاد تغییر موقعیت نامطلوب منجر شود. در این استراتژی باید به کارکنان اجازه داد که مشکلات خود را بر اساس محتوای داستانهایی که در یک محیط همکارانه شکل می گیرد، شناسایی و حل کنند. در این صورت گروه ابتدا اهداف حل مسئله را خلاصه بندی می کند. این اهداف شامل: شناسایی مشکل، انتخاب یکی از مشکلات مهم، انتخاب هدف برای حل مسئله و یا مشکل بزرگتر، تفکر خلاق در جهت حل مسئله و تحقق اهداف و شناسایی منابع به منظور کمک به تحقق هدف است.

### استراتژی ۳- آموزشهای مهارتهای پشتیبانی و تجهیز منابع:

از طریق حمایتهای صورت گرفته و تجهیز منابع، کارکنان، از ایجاد ساختار اجتماعی بزرگ در قالب گروههای توانمند شده مطمئن هستند. آمیدی (۱۹۹۲) انواع حمایتها را در سه مورد خلاصه کرده است:

حمایت فرد از خود؛

حمایت مدیر از فرد؛

حمایت قانون از فرد؛

سازمان می تواند از طریق نوشتن، صحبت کردن و یا سخنرانی یک قانونگذار و یا فرد سیاسی حمایت جمعی را در سازمان اشاعه دهد. در صورتی که کارکنان بدانند که منابع برای پیشرفت فردی آنها در سازمان مهیاست و حمایتهای لازم در این مسیر نیز وجود دارد، توانمند سازی با سرعت و شتاب بالایی انجام می پذیرد.

## اقدامات عملی برای توانمند کردن کارکنان

### ۱- نشان دادن تعهد رهبراز طریق :

تفکر استراتژیک در مورد حوزه هایی که نوآوری در آنها موجب بهبود یافتن فعالیتها می شود .  
سازماندهی مجدد و منسجم کردن عملیات و افزایش هماهنگی فعالیتها.  
ایجاد یک جوامعتماد و برقراری ارتباطات صادقانه .  
هدفمند بودن سرمایه گذاریها و فراهم سازی مشوقها برای تسهیل تغییرات .  
مشارکت در فعالیتها جهت محک زدن موفقیتهای سازمان.  
مورد استفاده قرار دادن یک سیستم بازخورد عملکرد با گردش ۳۶۰ درجه.

### ۲- مورد توجه قرار دادن منافع کارکنان از طریق :

اعتمادسازی در یک محیط مبتنی بر همکاری .  
مشارکت دادن کارکنان در اتخاذ تصمیمات، قبل از اخذ تصمیم نهایی .

### ۳- آموزش کارکنان جهت افزایش دانش ، مهارت و تواناییهای آنان از طریق :

ارائه ترکیبی از آموزشهای رسمی و ضمن خدمت برای کارکنان .  
آموزش شیوه های جدید فعالیت در تیم و تیم سازی .  
توجه به سرمایه گذاری در زمینه آموزش در هر برهه از زمان.

### ۴- به کارگیری تیم های کیفی از طریق :

ایجاد تیمی از کارکنان که فعالیتهای چندگانه را در سطوح مختلف بر عهده بگیرند. (اعضای تیم لازم است از سطوح مختلف سازمانی باشند).

واگذاری مسئولیتهای تیم و اعضای آن.

### ۵- مشارکت کارکنان در برنامه ریزی و تسهیم اطلاعات عملکردی از طریق:

ایجاد مکانیسمی برای مشارکت کارکنان در فرایند برنامه ریزی .  
در اختیار قرار دادن اطلاعات عملکردی در سرتاسر سازمان از طریق شیوه های مختلف مانند چارت ، نمودار ، خبرنامه.  
قرار دادن اطلاعات عملکردی از طریق تشکیل جلسات .  
نظر سنجی از کارکنان در مورد مسیرهای تغییر در سازمان .

### ۶- تفویض اختیار از طریق :

حذف بخشی از رده های نظارتی .

فراهم سازی زمان بیشتر برای مدیران جهت تمرکز بر مشکلات و موضوعات و خطی مشی های سازمانی.

ایجاد یک موقعیت جدید جهت اعمال اقتدار و اختیار مناسب و شایسته برای کارکنان. بنابراین در توانمند سازی هدف اصلی منابع انسانی هستند و برای اینکه افراد سازمانی در انجام این فرایند همکاری داشته باشند، لازم است در ابتدا با مفاهیم آن آشنا شوند و سپس با شرکت در پیاده سازی استراتژیها به بهره وری سازمان کمک کنند. آشنایی با اهداف توانمند سازی بهترین شیوه مفهوم سازی آن در میان کارکنان است که موجب ایجاد انگیزه جهت اجرا و انجام آن می شود.

منابع :

Webster s Third New International Dictionary of . (١٩٧١) , (Grove , P.B.(ed ١  
C Merriam p.٧٤٤ ٢ - Zimmerman, &unabridged . Springfield , MA ,G the English Language  
Taking aim on empowerment research: on the distinction between individual and .(M.A.(١٩٩٠  
.p.١٦٩١٨ ,psychological conceptions. American journal of Community psychology  
.Model Fox,john.(١٩٩٨). Employee Empowerment an Apprenticeship ٣  
([http://members:tripod.com/j-fox/thesis.htm](http://members.tripod.com/j-fox/thesis.htm) )  
empowerment approach to social work practice : Building the beloved Lee,J.A.(٢٠٠١).the ٤  
.ended). New York : Columbia University press community (٢  
Empowering African American Women Informal . (٢٠٠٤) et al &Chadiha Letha .A- ٥  
.synthesis and practice strategies . Social work Caregivers : A Literature  
.New York vol.٤٩,١٥٥.١.P:٩٧  
and Creating Rappaport .J.(١٩٩٥) .Empowerment meets narrative : Listening to stories ٦  
psychology ,٢٣p.٧٩٥ settings . American journal of Community psychology of Community

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.