

نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران^۱

تاریخ دریافت: ۸۸/۱۰/۱۱

تاریخ پذیرش: ۸۹/۲/۱۵

سرטיפ دوم پاسدار دکتر حسن بختیاری^۲
سرטיפ پاسدار دکتر اسماعیل احمدی مقدم^۳

چکیده

زمینه و هدف: هدف این پژوهش تعیین میزان نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران بوده است. **روش:** جامعه آماری ۱۰۱۲ نفر از مدیران عالی، میانی و عملیاتی یکی از سازمان‌های کشوری در ستاد، مراکز استان‌ها و شهرستان‌های ۱۳ استان بوده است. نمونه‌ها از طریق نمونه‌گیری خوشه‌ای و تصادفی منظم انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته صورت گرفت. روایی ابزار سنجش به وسیله اساتید و صاحب‌نظران حوزه توانمندسازی تایید و پایایی آن نیز پس از اجرای آزمایشی ($\alpha = 0/892$) تعیین گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از میانگین، انحراف معیار، آزمون کولموگراف-اسمیرنوف، آزمون فریدمن و آزمون کروسکال والیس انجام شد. **یافته‌ها:** نتایج تحقیق نشان داد در بین راهبردهای مدیریتی، عامل تدارک منابع بیشترین تاثیر و عامل ساختار کمترین میزان تاثیر را در توانمندسازی مدیران داشته‌اند. **نتیجه‌گیری:** رتبه‌بندی راهبردهای مدیریتی مؤثر بر توانمندسازی مدیران به ترتیب شامل تدارک منابع، شفافیت نقش، پاداش، حمایت، ارزیابی عملکرد، فناوری اطلاعات، سبک رهبری و ساختار بوده است.

کلیدواژه:

توانمندسازی مدیران Managers empowerment، راهبردهای مدیریتی Managerial strategies، ارزیابی عملکرد Performance appraisal، فناوری اطلاعات IT، سبک رهبری Leadership style، ساختار Structure

□ **استناد:** بختیاری، حسن و احمدی مقدم، اسماعیل (۱۳۸۹، بهار). نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال پنجم، شماره اول، ۳۹-۵۳.

۱. این مقاله برگرفته از یک طرح تحقیقاتی است که در سال ۱۳۸۸ به پایان رسیده است.

۲. استادیار دانشگاه امام حسین (ع)

۳. پژوهشگر و دکترای مدیریت استراتژیک

مقدمه

تحقق اهداف و انجام مأموریت سازمان‌ها زمانی می‌تواند به بهترین وجه انجام شود که کارکنان و به‌خصوص مدیران آن از کارآمدترین و صالح‌ترین افراد باشند. مدیران به دلیل تاثیری که بر رفتار زیردستان و افراد مرتبط دارند، می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در سازمان داشته باشند. این تأثیر هم بر چگونگی اجرای مأموریت سازمان، هم بر رفتار کارکنان و هم بر نوع تعامل با سایر سازمان‌ها و جامعه (مردم، گروه‌های اجتماعی، نخبگان و...) خواهد بود. امام علی (ع) در باره اهمیت و تأثیر مدیران می‌فرمایند: «الناس علی دین ملوکهم».

به دلیل اهمیت نقش و تأثیر مدیران، توانمندسازی آنان در اولویت برنامه‌های سازمان‌ها قرار دارد. هدف توانمندسازی به‌کارگیری حداکثر توانایی‌های کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانی است. اگرچه مسئله توانمندسازی سابقه‌ای چند ده ساله دارد، لیکن بیش از یک دهه است که اندیشمندان حوزه منابع انسانی تمرکز ویژه‌ای بر این موضوع داشته و ابعاد، اهداف، راهبردها، مدل‌ها و سازوکارهای آن را مورد مطالعه و تحقیق قرار داده‌اند. توانمندسازی کلید اثربخشی سازمان‌ها و مدیران است (موی، هنکن و ایگلی، ۲۰۰۵).^۱

پیرامون توانمندسازی مطالعات زیادی انجام شده که از جمله می‌توان به کانگر و کاننگو (۱۹۸۸)، توماس و ولتهاوس (۱۹۹۰)، باون و لاولر (۱۹۹۲)، اسپریتزر (۱۹۹۵)، کارول (۱۹۹۵)، ویلسون (۱۹۹۶)، فاکس (۱۹۹۸)، مؤسسه گائو (۲۰۰۱)، لاوارک (۲۰۰۳)، والاس و استورم (۲۰۰۳)، نوکلین و روهورتی (۲۰۰۳)، اولیو (۲۰۰۴) و در داخل کشور به مطالعات اسکندری (۱۳۸۱)، عبداللهی (۱۳۸۲)، جزینی (۱۳۸۵) و منوریان (۱۳۸۵) اشاره کرد.

راهبرد توانمندسازی، یکی از راهبردهای عمده سازمان‌های امروزی است. بر مبنای این راهبرد، واحدهای آموزش و منابع انسانی تلاش می‌کنند تا با تهیه و اجرای برنامه‌های مناسب، ضمن افزایش قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران، شرایط و محیط را برای بروز خلاقیت و نوآوری کارکنان فراهم آورند. توانمندسازی مدیران طی دو دهه گذشته در دنیا (و اخیراً در ایران) کانون توجه کارشناسان حوزه منابع انسانی قرار گرفته است. تحقیقات انجام شده درباره عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران نشان داده است که عوامل

1 Moye, Henkin, & Egly, 2005

مختلفی بر توانمندسازی مدیران مؤثر هستند. این عوامل در حوزه‌های فردی، سازمانی و محیطی قرار دارند. در حوزه عوامل سازمانی، راهبردهای مدیریتی تاثیر ویژه‌ای دارند. یافته‌های تحقیقات قبلی نشان می‌دهند که راهبردهای مدیریتی تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر توانمندسازی مدیران دارند لیکن میزان تاثیر هر یک از آنها تعیین نشده است. مدیران عالی سازمان‌ها برای تنظیم برنامه‌های توانمندسازی مدیران نیاز دارند تا میزان تاثیر هر یک از این راهبردها را بدانند، مؤثرترین آنها را تعیین نموده و برنامه‌های سازمان را حول محور آنها تهیه و اجرا نمایند. با توجه به اینکه تاکنون در این خصوص تحقیقی صورت نپذیرفته، این پژوهش درصدد است تا میزان نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران را تعیین نماید. مراکز و واحدهای مسئول در امر توانمندسازی مدیران می‌توانند با استفاده از نتایج این تحقیق برنامه‌های مناسب‌تری را در این حوزه سازماندهی و اجرا نمایند.

امروزه سرمایه انسانی مهم‌ترین جزء سرمایه سازمان است. سرمایه انسانی، جزء اصلی و اساسی سرمایه فکری در سازمان است و دو سرمایه دیگر (سرمایه سازمانی و سرمایه اجتماعی) تابعی از سرمایه انسانی هستند (چن، ۲۰۰۴). از نظر اندیشمندان چون بلاک (۱۹۸۷)، پیتر دراگر (۱۹۸۸)، بلانچارد (۱۹۹۶)، لین (۲۰۰۲)، ترلانچ (۲۰۰۳) و حور (۲۰۰۶) نیروی انسانی توانمند یعنی افراد خلاق، مبتکر و نوآور، ریسک‌پذیر، شایسته و متعهد که مهم‌ترین ابزار رقابتی سازمان‌ها هستند. براساس تحقیقی که در این زمینه در سال ۲۰۰۶ انجام شده است، مهم‌ترین موضوعات این حوزه از نظر کارشناسان منابع انسانی عبارت‌اند از (قلیچی، ۱۳۸۶):

۱. حفظ و بهسازی کارکنان کلیدی (با ۷۵٪)؛
 ۲. مشارکت کارکنان و ارتقای بهره‌وری (با ۶۰/۷٪)؛
 ۳. آموزش و توسعه رهبری (با ۵۹/۸٪)؛
 ۴. کاربرد فن‌آوری در بهبود عملیات منابع انسانی (با ۵۵٪).
- از نظر صاحب‌نظران مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی کارکنان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی است و در بین همه کارکنان سازمان، افراد کلیدی مهم‌ترین منبع راهبردی سازمان شناخته شده‌اند. اگرچه در حال حاضر برنامه‌های توسعه مدیران با هدف افزایش دانش، انگیزش و توسعه مهارت‌های آنان انجام می‌شود، لیکن چنانچه شرایط و محیط سازمان برای بروز قابلیت‌ها و استعداد‌های آنان

فراهم نباشد، توانمندسازی به معنی کامل آن اتفاق نمی‌افتد. محیط کاری افراد بر توانمندسازی آنها مؤثر است. کارکنان در خلاء انجام وظیفه نمی‌کنند و به محیطی نیاز دارند که آنها را تشویق کند. کارکنان به توانمندی دست نخواهند یافت مگر آنکه نیازهای اساسی شان در محیط کار ارضا شود و فرهنگی وجود داشته باشد که به ارزش‌هایی چون اعتماد متقابل، مشارکت فراگیر، کار گروهی و ریسک‌پذیری بها دهد (فولهام، لاندو، یوهانس، ریز و سالوکسی، ۱۹۹۸).^۱

سیاست‌گذاران سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از نتایج این تحقیق، راهبردهای مدیریتی در سازمان را به نحوی تعیین کنند که حداکثر کارایی و اثربخشی مدیران را شاهد باشند. توانمندسازی: واژه توانمندسازی کارکنان، از دهه ۱۹۸۰ به بعد رایج شد لیکن مفهوم آن در ادبیات مدیریت ریشه‌ای دیرینه دارد. جست‌وجوی راه‌هایی برای افزایش کارایی و به‌کارگیری حداکثر توانایی‌های کارکنان در جهت تحقق هدف‌های سازمانی یکی از موضوعات و دغدغه‌های همیشگی مدیران و صاحب‌نظران علم مدیریت بوده است.

از توانمندسازی تعاریف مختلفی ارائه شده است. این تعاریف در زمان‌های مختلف و با رویکردهای متفاوتی انجام شده است که به برخی از آنها اشاره می‌کنیم: باون و لاولر توانمندسازی را سهیم‌شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند. (باون و لاولر، ۱۹۹۲).^۲ از نظر کانگر و کانگو (۱۹۹۸)^۳ توانمندسازی عبارت است از: «فرایند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و تعیین شرایطی که باعث احساس بی‌قدرتی در آنها شده و در تلاش در جهت رفع آنها با کمک اقدامات رسمی و هم با بهره‌گیری از فنون غیررسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک می‌کند» (ص ۴۷۴). دفت (۲۰۰۰)^۴ آن را این‌گونه تعریف کرده است: «توانمندسازی یعنی دادن قدرت، آزادی، دانش و مهارت به کارکنان برای تصمیم‌گیری در انجام امور به صورت مؤثر». بلانچارد، کارلوس و راندولف (۲۰۰۳)^۵ می‌گویند: «توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند

1. Fullam, Lando, Johansen, Reyes, A., & Szaloczy, 1998

2. Bowen & Lawler, 1992.

3. Conger & Kanugo, 1988

4. Daft, 2000

5. Blanchard, Carlos & Randoioph, 2003

و در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان را برای انجام دادن وظیفه بسیج کنیم» (ص ۳۹).

با در نظر گرفتن کلیه تعاریف ارائه شده، توانمندسازی را چنین تعریف می‌کنیم: توانمندسازی عبارت است از تقویت باورها، افزایش دانش و مهارت‌ها، بهبود ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان و بهسازی شرایط سازمانی و محیطی به‌نحوی که افراد بتوانند با حداکثر کارایی و اثربخشی در سازمان فعالیت کنند.

راهبردهای مدیریتی: راهبردهای مدیریتی با بسترسازی و ایجاد زمینه مناسب، موجب می‌شوند تا مدیران حداکثر توانایی و قابلیت‌های خود را جهت انجام وظایف به‌کارگیرند. با توجه به تنوع این راهبردها، بعضی از مهم‌ترین آنها به اختصار توضیح داده می‌شوند:

۱. **حمایت:** یکی از عوامل مهم در توانمندسازی مدیران، حمایت مسئولان بالادستی سازمان از آنان است. «در اجرای توانمندسازی باید از وجود حمایت کافی برای ادامه آن اطمینان حاصل کنید. شما نمی‌توانید کنترل امور را در دست داشته باشید مگر آنکه سایر قسمت‌های سازمان از شما حمایت کنند و مانع کار شما نشوند» (بلانچارد، ۱۹۹۸، ص ۱۷۲). یک مدیر برای اینکه بتواند از همه شایستگی‌ها و توانمندی‌های خود در هنگام انجام وظیفه استفاده کند. علاوه بر حمایت مسئولان عالی سازمان باید نسبت به حمایت مسئولان محلی و ذی‌نفعان نیز اطمینان داشته باشد.

کانگر و کانگو (۱۹۸۸) بیان می‌دارند:

مدیرانی که تحولات عمده‌ای ایجاد می‌کنند از درجه بالای حمایت اجتماعی بهره‌مند هستند. به تعبیر دیگر هر چقدر از حمایت بیشتر برخوردار باشند اثربخشی بالاتری دارند. راهبردها و تکنیک‌های توانمندسازی که برای زیردستان حمایت احساسی فراهم سازند و فضای جمعی اعتماد و حمایت را ایجاد کنند در تقویت باور به خود اثر بخشی مؤثر خواهند بود (ص ۴۷۹).

۲. **سبک رهبری:** سبک رهبری کارآمد جزء لاینفک محیط پرورش کارکنان توانمند است. مدیران مستبد به دلیل نگرش سنتی قدرت، هرگز قادر به توانمندسازی زیردستان نخواهند بود. به زعم آنها توانمندسازی کارکنان به مثابه قدرت بخشیدن به رقیبی است در بازی با مجموع صفر که به هیچ وجه منطقی نیست. برخلاف مدیران خودکامه که در جهت تضعیف هر چه بیشتر زیردستان گام برمی‌دارند، مدیران توانمند به عنوان یک‌هادی، مباشر، تسهیل‌کننده و مربی عمل می‌کنند (فولهام، لاندو، جوهانسن، ریز و سالوکس، ۱۹۹۸).

تا زمانی که رهبری به شیوه آمرانه و استبدادی باشد، نمی‌توان به سمت توانمندسازی کارکنان حرکت کرد، زیرا در این شیوه رهبران به کارکنان اجازه دخالت در تصمیم‌گیری را نمی‌دهند و کارکنان فقط دستورها را اجرا می‌کنند. پس برای اینکه بتوانیم کارکنان توانمند داشته باشیم، باید شیوه رهبری مشارکتی باشد (فولهام، لاندو، جوهانسن، ریز و سالوکس، ۱۹۹۸).

یکی از عوامل کلیدی که بر سطح توانمندسازی تاثیر می‌گذارد نوع الگوی رهبری است که توسط ناظر مستقیم انجام می‌شود. تأثیر ناظر مستقیم نقش مهمی در عملیات توانمندسازی بازی می‌کند. ناظران قادر هستند در مورد اینکه کارکنان فرصتی برای توانمندسازی شدن داشته‌اند یا خیر و شکل انجام شدن آن تاثیرگذار باشند (گریسلی و همکاران، ۲۰۰۴).

۳. شفافیت نقش: شفافیت نقش عبارت است از باورهای افراد در مورد انتظارات و رفتارهای مربوط به نقش شغلی شان. شفافیت نقش دو جنبه دارد: شفافیت هدف یعنی اهداف و مقاصد آن شغل به چه میزان به وضوح تعیین و به خوبی تعریف شده‌اند؟ و شفافیت روش یعنی به چه میزان فرد می‌داند که کارش را چگونه انجام دهد؟ مدیران با درک اینکه چه کاری باید انجام پذیرد و چگونه نقش‌های مدیریتی باید ایفا شوند می‌توانند به شیوه‌ای کارآمدتر عمل کنند. نتایج تجربی نشان می‌دهد که ابهام در مورد نقش سبب کاهش سطح عملکرد کاری می‌شود.

در صورتی که مدیران تصویر روشنی از مسئولیت‌هایشان و چگونگی انجام آنها نداشته باشند، دانستن اینکه آیا از مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای انجام کارها به شیوه‌ای قابل قبول برخوردارند یا خیر (یعنی احساس توانمندی) دشوار خواهد بود. بدین ترتیب، انتظار می‌رود شفافیت نقش تمامی ابعاد توانمندسازی روانی را افزایش دهد. اسپریتزر (۱۹۹۶) معتقد است که تنها زمانی که افراد نقش خود را بشناسند این نقش‌ها برای شخص آنها معنا خواهد داشت. مسئولیت واضح و روشن و الزامات و وظیفه شفاف و روشن با توانش در ارتباط است (کانگر و کانگو، ۱۹۸۸).

سطوح بالایی از شفافیت نقش، مدیران را قادر می‌سازد تا تصمیم بگیرند و اقدام به انجام کار کنند و بدین ترتیب توانمندی‌شان افزایش یابد. عدم شفافیت نقش ممکن است سبب شود افراد فکر کنند درمانده و ناتوان‌اند و در نتیجه تأثیری که بر حوزه کاری‌شان دارند کاهش یابد (اسپریتزر و دیگران، ۱۹۹۷). از سوی دیگر، افرادی که از نقش کاری

خود آگاه‌اند بیشتر احتمال دارد که تصمیماتی بگیرند و یا اقداماتی انجام دهند که نتایج را در محیط کارشان تحت تأثیر قرار دهد (هال، ۲۰۰۸).

۴. فناوری اطلاعات: «اطلاعات یکی از ارزشمندترین ورودی‌های سازمان است. اطلاعات باارزش باعث افزایش اطمینان و ثبات منابع انسانی سازمان می‌شود و کمبود آنها سبب بی‌اطمینانی و بی‌ثباتی آنان در سازمان می‌گردد» (چمپی، ۱۳۷۸، ص ۱۳۱). کوئین (۲۰۰۵)^۲ ضمن برشماری عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان، به سه عامل: فراهم کردن اطلاعات خوب، فراهم کردن منابع لازم و ارتباط با خارج اشاره می‌کند. این سه عامل تنها از طریق به‌کارگیری فناوری اطلاعات می‌توانند تأثیر تعیین‌کننده‌ای در فرایند توانمندسازی کارکنان داشته باشند.

فناوری اطلاعات سبب تسهیل نقش‌ها و وظایف مدیران می‌شود. دستیابی به اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری، کنترل و نظارت بیشتر بر سازمان و فرایندها، امکان تحلیل شرایط و تحلیل در کسب برنامه‌ریزی و شبیه‌سازی تصمیمات می‌تواند اثرات چشم‌گیری از وجود فناوری اطلاعات در سازمان باشد. همچنین کاهش زمان پاسخگویی و تصمیم‌گیری، تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر سازمانی این فرصت را به مدیران می‌دهد تا از کارهای تکراری و روزمره جدا شده و بیشتر به نقش طراحی و کارآفرینی روی آورند. تسهیل ارتباطات و هماهنگی درون و بیرون سازمان نیز از اثرات درخور توجه فناوری اطلاعات است» (صراف‌زاده، ۱۳۸۳، ص ۲۵۴).

۵. ارزشیابی عملکرد: «ارزشیابی عملکرد فرایندی است که به‌وسیله آن یک مدیر رفتارهای کاری کارکنان را از طریق سنجش و مقایسه آنها با معیارهای ازپیش تنظیم شده ارزیابی می‌کند، نتایج حاصله را ثبت می‌کند و آنها را به اطلاع کارکنان سازمان می‌رساند» (گریفین، ۱۳۷۹، ص ۴۷۹).

فراهم آوردن اطلاعات کافی در مورد عملکرد، توانمندی روانی را افزایش می‌دهد. تئوری‌های بازخورد در روان‌شناسی نشان می‌دهند که اطلاعات مربوط به عملکرد می‌توانند با فراهم آوردن اطلاعاتی پیرامون رفتار، وظیفه و عملکرد، توانمندی روانی را افزایش دهد. انگیزه درونی برای انجام وظیفه زمانی افزایش می‌یابد که بازخوردی از نتایج فعالیت‌ها در اختیار مدیران قرار گیرد. هر چه میزان اطلاعاتی که در مورد کاری فراهم می‌شود بیشتر

1. Hall, 2008

2. Quinn, 2005

باشد، پتانسیل انگیزشی آن کار بیشتر خواهد بود. این امر بدین دلیل است که انجام کار بدون اطلاع از نتایج، بازخورد اندکی در اختیار مدیران قرار می‌دهد که می‌تواند ناامیدکننده باشد و یا سبب نارضایتی شود و انگیزه درونی را کاهش دهد (لاکت و ایگلتن، ۱۹۹۱). گیست و مایکل (۱۹۹۲) معتقدند که با قرار دادن اطلاعاتی در مورد عملکرد در اختیار افراد سازمان، باورهای توانش تقویت می‌شوند. این امر بدین دلیل است که اطلاعات مربوط به عملکرد، توان افراد را در ارزیابی قابلیت‌های عملکردی‌شان ارتقاء می‌بخشد (هال، ۲۰۰۸).

۶. **دسترسی به منابع:** در اغلب سازمان‌ها دسترسی به منابع در کنترل سرپرستان است. برای توانمندسازی، این کنترل‌ها باید حذف شوند و منابع در کنترل کارکنان توانمند قرار گیرد. باون و لاولر (۱۹۹۵) بیان می‌دارد:

به‌طور معمول ایجاد موانع در دسترسی به منابع به دلیل پرهیز از استفاده سوء کارکنان از آنها است. پس از مرحله آموزش، افراد نیاز دارند که کنترل بر منابع ضروری برای بهبود کارشان را در اختیار داشته‌باشند. هیچ چیزی از آن ضد انگیزه‌تر نیست که کار شما به دلیل نداشتن راه برای انجام کار یا نداشتن ابزار ضروری برای انجام یک کار خوب متوقف شود. اعتماد به افراد برای ارتقاء بخشیدن به خدمات بدون منابع، تله نیروهای انسانی^۱ است (ص ۸۲).

یک مدیر زمانی می‌تواند شایستگی‌ها و توانمندی‌های خود را بروز دهد که منابع لازم برای اجرای تفکرات و راه‌حل‌های خود را در اختیار داشته‌باشد. برخورداری از نیروی انسانی کافی و کارآمد، تجهیزات، امکانات لازم و منابع مالی کافی از مهم‌ترین منابع قابل ذکر می‌باشند.

۷. **سیستم پاداش:** پاداش در واقع وسیله‌ای است که با استفاده از آن، سازمان از کارکنان خود به‌خاطر شایستگی آنها سپاسگزاری می‌کند و با این قدرشناسی و ادای احترام، آنها را به ادامه کار خود تشویق می‌نماید (سعادت، ۱۳۸۶، ص ۲۵۷). بیشتر سازمان‌ها بر این باورند که سیستم پاداش بر مبنای ارزش گذارده شده است. مسأله در ارائه تعریف از ارزش است. آنچه برای یک نفر ارزش به حساب می‌آید احتمال دارد از نظر دیگری ارزش نباشد. برخی ارزش را به صورت «شایستگی» تعریف کرده‌اند و برخی آن را پدیده عالی دانسته‌اند و جالب اینکه هیچ یک از این واژگان یا کلمات هم تعریف مشخصی ندارند. اگر ارزش را به معنای «شایستگی» بدانیم، شاید بتوانیم به عواملی چون، هوشیاری، ضربیهوشی، تلاش یا سابقه خدمت توجه نماییم. پرداخت و پاداش برحسب

1. human resource trap

میزان کار یا تلاش نمونه‌ای کلاسیک از پرداخت پاداش است و هدف نهایی نمی‌باشد. در سازمان‌هایی که عملکرد نمی‌تواند چشم‌گیر باشد، کار یا تلاش به عنوان شاخصی به حساب می‌آید که پاداش‌ها را بر آن اساس پرداخت می‌کنند.

۸. **ساختار:** ساختار سازمان یکی از مؤلفه‌های مهم تشکیل‌دهنده آن است که بسیاری از اجزای سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد و در عین حال خود نیز از محیط سازمان و عوامل محیطی تاثیر می‌پذیرد. ساختار یک سازمان را می‌توان مجموعه راه‌هایی دانست که طی آن فعالیت‌های سازمان به وظایف شناخته‌شده تقسیم و میان این وظیفه‌ها هماهنگی تامین می‌شود (میتزبرگ، ۱۹۷۹، ص ۲۷۲). ساختار سازمانی نماد قواعد، مقررات، خط مشی‌ها، جایگاه‌ها، نحوه ارتباطات در سازمان، سلسله مراتب، توزیع قدرت و تفکیک بخش‌های مختلف سازمان است.

یکی از حوزه‌هایی که تحت تاثیر ساختار قرار می‌گیرد، رفتار سازمانی کارکنان است. اکثر صاحب‌نظران مدیریت بر این باورند که ساختار اثرات غیر قابل تردیدی بر کارکنان دارد و برای عمل سازمانی آنان یا ایجاد محدودیت می‌کند و یا تسهیل‌گری دارد. ساختار با ویژگی‌هایی نظیر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سهم قابل توجهی در شکل‌دهی مؤلفه‌های محیط داخلی سازمان دارد. ساختار با تعیین مسیر تصمیمات از طریق تعیین قوانین و یا قواعد بازی، رفتار اعضا را در هنگام تصمیم‌گیری، جهت داده و دامنه محدودیت‌ها و فرصت‌ها را برای آنان تعیین می‌کند. همچنین ساختار در الگوهای رفتاری کارکنان منعکس شده و در بسیاری از موارد نوع رفتار آنان را تعیین می‌کند (اعرابی، ۱۳۸۲، ص ۳۴).

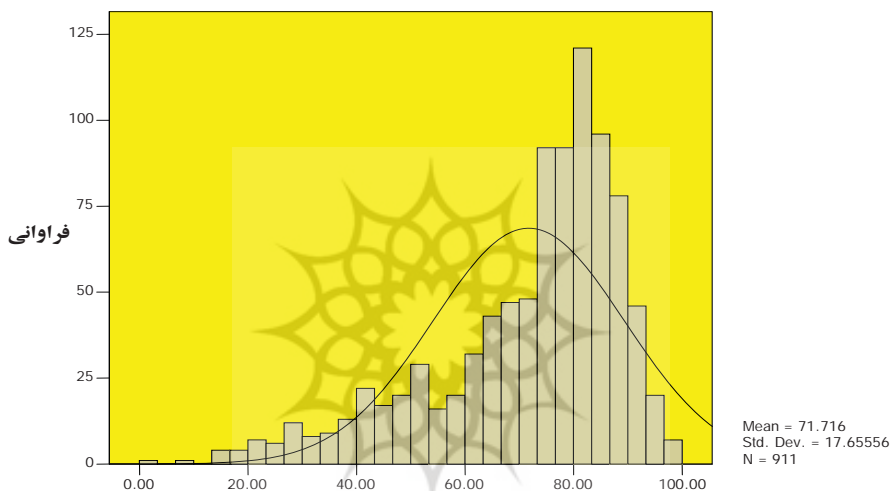
اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد توانمندسازی در سازمان، مستلزم وجود ساختاری است که زمینه مشارکت فعال، تصمیم‌گیری سریع، بروز خلاقیت و دسترسی سریع و آسان به اطلاعات مورد نیاز کارکنان را فراهم سازد. این ساختار باید از پیچیدگی، تمرکز و رسمیت کمتری برخوردار باشد.

روش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران عالی، میانی و عملیاتی یکی از سازمان‌های کشوری در ستاد، مراکز استان‌ها و شهرستان‌ها بوده است. تعداد ۱۰۱۲ نفر از اعضای جامعه آماری از ۱۳ استان شامل: استان‌های تهران، بوشهر، سمنان، مرکزی، گلستان، اصفهان، کرمانشاه، آذربایجان شرقی، زنجان، گیلان، قم، سیستان و بلوچستان، خراسان رضوی با روش خوشه‌ای و به صورت تصادفی منظم به‌عنوان نمونه‌های تحقیق انتخاب شدند. گردآوری

با توجه به اطلاعات به دست آمده از محاسبات درباره ۸ عامل شفافیت نقش، سبک رهبری، حمایت، فناوری اطلاعات، تدارک منابع، ارزیابی عملکرد، پاداش و ساختار چون مقدار کالموگوف - اسمیرنوف در کل عوامل بیشتر از سطح معناداری است می توان به نرمال نبودن توزیع نمونه‌ها حکم کرد. یعنی بین توزیع فراوانی‌های مشاهده شده و توزیع نرمال تفاوت معنادار وجود دارد و توزیع جامعه نرمال نیست. توزیع هیستوگرام بر اساس منحنی نرمال برای عوامل مذکور در نمودار ۱ ارائه شده است.

نمودار ۱: توزیع هیستوگرام براساس منحنی نرمال برای راهبردهای مدیریتی



جدول ۲. نتایج آزمون فریدمن در باره میزان تاثیر عوامل مربوط به راهبردهای مدیریتی

عامل	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره
شفافیت نقش	۹۲۱	۷۸/۲۶۳۱	۱۷/۰۵۵۹۷	۱/۰۰	۱۰۰
تدارک منابع	۹۲۱	۷۴/۶۳۶۸	۲۶/۱۷۵۹۸	۱/۰۰	۱۰۰
پاداش	۹۲۱	۷۳/۶۸۵۹	۲۷/۱۷۳۵۴	۱/۰۰	۱۰۰
حمایت	۹۲۱	۷۳/۲۸۳۰	۲۰/۸۶۳۶۸	۱/۰۰	۱۰۰
ارزیابی عملکرد	۹۲۱	۷۳/۱۶۰۸	۲۰/۹۸۷۰۴	۱/۰۰	۱۰۰
فناوری اطلاعات	۹۲۱	۷۲/۱۲۸۸	۲۳/۶۸۱۱۹	۱/۰۰	۱۰۰
سبک رهبری	۹۲۱	۶۸/۶۹۲۶	۱۹/۸۱۱۳۱	۱/۰۰	۱۰۰
ساختار	۹۹۴	۵۹/۰۱۳۵	۲۰/۸۳۷۸۶	۱/۰۰	۱۰۰

$$\chi^2 = 30.3/343$$

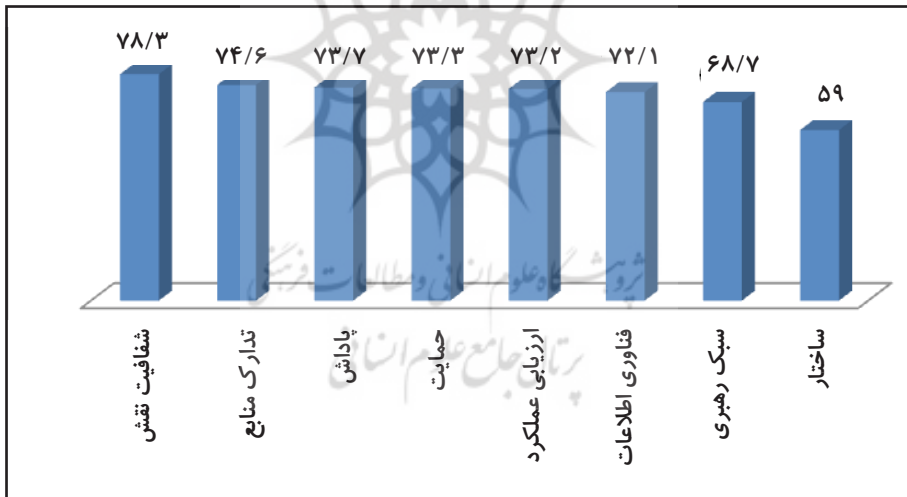
$$df=7$$

$$sig=0/000$$

در بین راهبردهای مدیریتی، شفافیت نقش بیشترین میانگین (۷۸/۲۷) را به خود اختصاص داده و ساختار دارای کمترین میانگین (۵۹/۰۱) بوده است. همچنین شفافیت نقش با برخورداری از کمترین انحراف معیار (۱۷/۵۶) نمایانگر آن است که پراکندگی نظرات پاسخگویان درباره تأثیر شفافیت نقش بر توانمندسازی مدیران از کمترین مقدار برخوردار بوده است.

با توجه به آزمون فریدمن، X^2 محاسبه شده به میزان ۳۰۳/۳۴۳، درجه آزادی ۷ با ۱٪ خطا و ۹۹٪ اطمینان تفاوت‌های مشاهده شده بین رتبه عوامل معنادار است. به عبارت دیگر تفاوت بین نظرات پاسخگویان در باره اولویت‌های عوامل معنادار و قابل تعمیم به جامعه آماری است. بر اساس نتایج آزمون فریدمن، رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران به این ترتیب می‌باشد: ۱- شفافیت نقش، ۲- تدارک منابع، ۳- پاداش، ۴- حمایت، ۵- ارزیابی عملکرد، ۶- فناوری اطلاعات، ۷- سبک رهبری و ۸- ساختار.

نمودار ۲. میانگین میزان تأثیر راهبردهای مدیریتی بر توانمندسازی مدیران



جدول ۳: نتیجه آزمون کروسکال والیس درباره مقایسه نظرات سطوح مدیریتی نسبت به راهبردهای مدیریتی

میانگین	فراوانی	سطوح مدیریتی
۷۹/۰۹۷۷	۵۲	مدیران عالی
۷۶/۸۰۶۵	۵۳۸	مدیران میانی
۶۱/۴۴۷۹	۳۱۲	مدیران عملیاتی
	۹۰۲	جمع

$$\chi^2 = ۱۰۴/۷۳۳ \quad df=۷ \quad sig= ۰/۰۰۰$$

با توجه به نتیجه آزمون، χ^2 محاسبه شده به میزان $۱۰۴/۷۳۳$ ، درجه آزادی ۲ با ۱% خطا و ۹۹% اطمینان، تفاوت‌های مشاهده شده بین میزان تاثیر راهبردهای مدیریتی معنادار است. به عبارت دیگر تفاوت بین نظرات پاسخگویان در باره میزان تاثیر راهبردهای مدیریتی معنادار و قابل تعمیم به جامعه آماری است.

جدول ۴: مقایسه میانگین تاثیر راهبردهای مدیریتی بر توانمندسازی مدیران به تفکیک سطح مدیریت

سطح	شفافیت نقش	سبک رهبری	حمایت	فناوری اطلاعات	تدارک منابع	ارزیابی عملکرد	پاداش	ساختار
مدیران عالی	۸۵/۷	۷۸/۱۴	۷۹/۱۸	۷۸/۹	۸۳	۷۹/۴	۸۰/۶	۶۶/۴
مدیران میانی	۸۳/۲	۷۳/۰۸	۷۸/۷۶	۷۸/۲۴	۸۲/۳	۷۸/۶۴	۸۰/۸۸	۵۹/۶
مدیران عملیاتی	۶۸/۳	۶۰/۱	۶۰/۵	۶۲/۸	۵۹/۳	۶۰	۶۲/۷	۵۶/۸

کلیه سطوح مدیریتی اتفاق نظر دارند که بیشترین تاثیر را شفافیت نقش و کمترین تاثیر را عامل ساختار دارد. ضمن اینکه مدیران عالی، میانی و عملیاتی به ترتیب بیشترین و کمترین اهمیت را برای این دو عامل قایل شده اند.

بحث و نتیجه‌گیری

راهبردهای مدیریتی با بسترسازی و ایجاد زمینه مناسب، شرایطی ایجاد می‌کنند که مدیران بتوانند از حداکثر توانایی‌ها و قابلیت‌های کارکنان برای انجام وظایفشان استفاده

کنند. نتایج تحقیق نشان داد که این راهبردها تاثیر زیادی بر توانمندسازی مدیران دارند. در بین راهبردهای مدیریتی عامل شفافیت نقش بیشترین و عامل ساختار کمترین میزان تاثیر را داشته‌اند. اگرچه همه راهبردهای مدیریتی مورد بررسی در این تحقیق میانگینی حدود ۶۰ از ۱۰۰ را به خود اختصاص داده‌اند لیکن رتبه‌بندی راهبردهای مدیریتی مؤثر بر توانمندسازی مدیران شامل شفافیت نقش، تدارک منابع، پاداش، حمایت، ارزیابی عملکرد، فناوری اطلاعات، سبک رهبری و ساختار می‌باشد.

پیشنهادها: بر اساس نتایج تحقیق، شفافیت نقش مهم‌ترین راهبرد مدیریتی است. شایسته است معاونت طرح و برنامه ناجا با استفاده از نظرات کارشناسان و تعدادی از فرماندهان و مدیران سطوح مختلف نسبت به بازنگری مأموریت و وظایف فرماندهان و مدیران هر سطح اقدام نموده و ابهامات احتمالی را مرتفع نماید. همچنین جلسات و کارگاه‌هایی با هدف آشنا نمودن بیشتر افراد با اهداف و مقاصد شغل و نحوه انجام وظایف مربوطه برگزار نماید.

تدارک منابع یکی از راهبردهای مهم مدیریتی است. پیشنهاد می‌شود واحدهای نیروی انسانی، طرح و برنامه و آماد و پشتیبانی ناجا طی جلساتی با فرماندهان و مدیران سطوح مختلف، ابزار ضروری (نیروی انسانی، تجهیزات، منابع مالی و...) متناسب با مأموریت و وظایف هر سطح را تعیین و بر اساس یک برنامه زمان‌بندی شده آنها را تامین نمایند.

منابع

منابع فارسی:

- اسکندری، مجتبی (۱۳۸۱). *طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران: بررسی موردی مدیران کاروان‌های حج*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، تهران.
- اعرابی، سیدمحمد (۱۳۸۱). *طراحی ساختار سازمانی* (ویرایش ۲). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بختیاری، حسن (۱۳۸۸). *طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا*. (پایان‌نامه دکترا). دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران.
- بلانچارد، کنت اچ؛ کارلوس، جان پی؛ راندولف، آلن (۱۳۷۹). *سه کلید توان‌فزایی* (فضل‌الله امینی، مترجم). تهران: فرا (نشر اثر اصلی ۱۹۹۹).
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۷۸). *مبانی تئوری و طراحی سازمان* (سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی (نشر اثر اصلی ۱۹۹۷).
- صراف‌زاده، اصغر (۱۳۸۳). *فناوری اطلاعات در سازمان* (مفاهیم و کاربردها). تهران: میر.

قلیچی، فائزه (۱۳۸۶). *ارائه مدلی برای توانمندسازی اعضای هیات علمی در سیستم دانشگاه*. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه امام حسین (ع)، تهران.

همر، مایکل (۱۳۷۸). *طرح ریزی دوباره مدیریت دستور کار رهبری نوین* (ایرج یاد، مترجم). تهران: سازمان مدیریت صنعتی (نشر اثر اصلی ۱۹۹۶).

مورهد، گریفین (۱۳۷۹). *رفتار سازمانی* (سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، مترجمان). تهران: مروارید (نشر اثر اصلی ۱۹۹۹).

سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: سمت.

منابع انگلیسی:

- Bowen, D. E., & Lawler III, Edward E. (1992, Spring). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10118526>
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1995, Summer). The empowering service workers. *Sloan Management Review*.
- Blanchard, K. H., Carlos, J. P., & Randloph, A. (2003). *Empowerment take more than one minute*. San Francisco: Barret-Koehler.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988, July). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258093>
- Daft, R. L. (2000). *Organization theory and design*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Fullam, C., Lando, A. R., Johansen, M. L., Reyes, A., & Szaloczy, D. M. (1998, Sep-Oct). The triad of empowerment: Leadership, environment, and professional traits. *Nursing Economic*, 16(5), 254-7, 253. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/9987323>
- Hall, M. (2008, February-April). The effective of comprehensive performance measurement system on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organization, and Society*, 33(2-3), 141-163. doi:10.1016/j.aos.2007.02.004
- Moye, J., Melinda, Henkin, B., Alan, & Egle, J. R. (2004). Teacher-principal relationships. Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust. *Journal of Educational Administration*, 43(3), 260-277. 10.1108/09578230510594796
- Richards, S. (2002). Creativity and intelligence. *The Journal of Military Psychology*, 28.
- Quinn, J. E. 2005. Power & Empowerment. *Harvard Business Review*.