

طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی نیروی انسانی در شرکت مخابرات استان تهران

دکتر عباس منوریان
عبدالرضا نور

چکیده

در پژوهش حاضر به طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی نیروی انسانی در شرکت مخابرات استان تهران پرداخته‌ایم. در این پژوهش با استفاده از ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه در قالب ۴۴ سؤال شامل ۴ شاخص اصلی (زیرساخت، مدیریت دانش، تفویض اختیار و تیم‌سازی) و ۱۲ شاخص فرعی (هوشمندی، آگاهی، مهارت، تولید، سازماندهی، توزیع، اعتماد، محدوده اختیارات، نظارت و رهبری، مسئولیت‌پذیری، هم‌افزایی و نتیجه‌گرایی) طراحی و سطح آن را در شرکت تعیین کرده‌ایم. بر مبنای یافته‌های پژوهش، «سطح توانمندی نیروی انسانی شرکت مخابرات استان تهران بیش از میانگین مورد انتظار جامعه بوده است» و همچنین شاخص اصلی مدیریت دانش نسبت به سایر شاخصهای اصلی از میانگین مورد انتظار کمتر است و تیم‌سازی (کار تیمی) نیز میانگین بهتری نسبت به سایر شاخصهای اصلی دارد و میزان شاخصهای فرعی تشکیل‌دهنده هر یک از شاخصهای اصلی در شرکت مخابرات استان تهران در مقایسه با هم نیز بدین گونه‌اند که سه شاخص فرعی «سازماندهی دانش»، «توزیع دانش» و «نظارت و رهبری قابل تفویضی از مدیریت به کارکنان» کمتر از میانگین مورد انتظار جامعه است و شاخص فرعی هم‌افزایی بالاترین میانگین جامعه را به خود اختصاص می‌دهد.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی، هوشمندی، آگاهی، مهارت، مدیریت دانش، تفویض اختیار و تیم‌سازی.

مقدمه

تحول محیطی، مستلزم تحول سازمانی است. تحولات بزرگ درون سازمانی، به ندرت بدون مساعدت افراد رخ می‌دهد (کاتر ۱۳۸۲: ۱۴۴). از دیگر سوی، چنانچه اعتماد مشترک بین مدیریت و کارکنان نباشد، هیچ روشی کارساز نخواهد شد (باکینگهام و کلیفتون ۱۳۸۲: ۱۹۶). توانمندسازی ظرفیتهای بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود در اختیار می‌گذارد. هر گاه سازمانها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، این نیروی بالقوه را باید مهار کرد و از آن سود جست (بلانچارد و دیگران ۱۳۸۱: ۱۳).

مبانی نظری

توانمندسازی^۱ یعنی اجازه دادن به کارکنان تا تصمیمهایی را در فرایند خدمت رسانی خود بگیرند که پیش‌بینی همه آنها در قالب رویه‌ها و مقررات مشکل است (رهنورد ۱۳۸۲: ۲۹-۳۲).

تواناسازی قدرت دادن به افراد نیست. افراد هم‌اکنون هم قدرت زیادی دارند (به صورت سرمایه‌ای از دانش و انگیزش) تا کارهای خود را بسیار عالی انجام دهند و منظور از تواناسازی را آزاد کردن این قدرت تعریف می‌کنیم (جعفری قوشچی ۱۳۸۰: ۳۶). از این رو توانمندسازی وضعیت جدیدی در رسیدن به تعادل است. نیروی افراد را آزاد می‌کند و به آنان امکان می‌دهد به نتایج درخور توجهی دست یابند و در استفاده از دانش، تجربه و انگیزه خود اصلاحاتی را معمول دارند (رندولف ۲۰۰۰: ۱۰۵).

بیتمن مدعی است، میزان توانایی فرد در استفاده از ابتکار یا میزان کنترل فرد بر کار خود بر ارزشی که برای کارش قائل می‌شود اثر می‌گذارد. همچنین انتظار داریم که ارزشهای جدید کارکنان در محیط کار بر تأثیر گذاری عناصر محیطی در تعهد اثر داشته باشد. افراد از ارزشها سود می‌جویند تا اقدامات و حوادث محیط خود را تفسیر کنند و ارزشهای شخصی تعیین می‌کند که کدام عناصر مطلوب یا نامطلوب‌اند. تجربه فرد از کارش منوط به ارزشهایی است که ملاک معنی کردن کار، شغلها و تجربه‌های سازمانی قرار می‌گیرند (رایینز و دیگران ۲۰۰۲: ۴۲۸-۴۳۴).

بدین وسیله، در ادبیات موضوع این پژوهش، آرای صاحب‌نظران بررسی می‌شود. همچنین مدل‌های مطروحه پژوهشگران در خصوص سنجش، میزان توانمندی کارکنان و مدیران سازمانهای مختلف مطالعه شد. بر اساس یافته‌ها و نتایج حاصل از پژوهشهای دیگران و برپایه مبانی نظری افراد مختلف، چارچوب نظری این تحقیق با ارائه ۴ شاخص اصلی و ۱۲ شاخص فرعی طراحی شد که در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: شاخصهای اصلی و فرعی توانمندسازی نیروی انسانی

ردیف	شاخص اصلی	شاخصهای فرعی	
۱	زیرساخت	هوشمندی	آگاهی
۲	مدیریت دانش	تولید	سازماندهی
۳	تفویض اختیار	اعتماد	محدوده اختیارات
۴	تیم‌سازی (کارتیمی)	مسئولیت‌پذیری	هم‌افزایی
			نتیجه‌گرایی

لذا در این فرصت درباره این شاخصها به اختصار بحث می‌کنیم:

آگاهی^۱

برای «ساختن توانمندی^۲ در خود» به دو گونه آگاهی نیاز داریم و خوشبختانه، هر دو آموختنی‌اند.

نخست، به آگاهیهای بنیادین نیاز داریم برای آموختن هر زبانی باید واژه‌ها و معنای آنها را یاد گرفت و گرنه سخن گفتن بدان زبان شدنی نیست.

دوم، آگاهیها تجربی‌اند - مسائلی را که نمی‌توان در کلاس درس آموخت یا در کتابهای راهنما یافت باید رفته رفته، خود را به نظم ویژه آنها عادت داد. بخشی از آن، با تمرین حاصل می‌شود.

1. knowledge

2. strength

هر گونه محیطی، فرصتی برای آموختن فراهم می‌آورد. البته باید به هوش بود و فرصتها را از دست نداد. سپس آموخته‌ها را در کارکرد خود دخالت داد و به پرورش آن توانمندی ویژه پرداخت (باکینگهام و کلیفتون ۱۳۸۲: ۵۳).

مهارت

مهارتها^۱ شکل ساختاریافته آگاهیهای تجربی‌اند. یعنی فرد هوشمند زمانی می‌نشیند و گامهای منتهی به هر فعالیتی را تنظیم و تدوین می‌کند به گونه‌ای که پیروی از آنها به عملکرد منتهی بشود. ویژگی مهارت در این خلاصه می‌شود که برای انتقال آسان «بهترینها» طراحی شده باشد (باکینگهام و کلیفتون ۱۳۸۲: ۵۸).

هوشمندی

نکته نخست اینکه هوشمندی^۲ را نمی‌توان درس داد. به کسی نمی‌توانید بیاموزید که صاحب دیدگاههای ارزشمند شود. نکته دوم اینکه: هوشمندیهای از این دست، پستوانه و انگیزه‌آفرین در فرد به سوی کارکرد درست‌اند (باکینگهام و کافمن ۱۳۸۱: ۱۰۹). ماده هوشمندی ذاتی است و باید آن را در درون داشته باشید (باکینگهام و کلیفتون ۱۳۸۲: ۵۲).

در مجموع به هم آمیختن هوشمندی، آگاهی و مهارت توانمندی انسان را می‌آفریند که در این پژوهش به‌سان سه شاخص فرعی زیرساخت نیروی انسانی مطرح شده است (باکینگهام و کلیفتون ۱۳۸۲: ۴۱).

مدیریت دانش

مدیریت دانش^۳ فرآیندی است که به سازمانها یاری می‌رساند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیتهایی چون حل مسائل، آموختن پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری ضروری است (آذری ۱۳۸۰: ۴۶).



یکی از موضوعات مترتب بر مدیریت دانش سازمانی، پیشرفتهای شگرف و خیره‌کننده فناوری اطلاعات است که یکی پس از دیگری رخ می‌دهد. در نتیجه، سازمانها در سرمایه‌گذاری فناوری اطلاعات، باید تأثیرات احتمالی آن را در دانش ضمنی^۱ و صریح^۲ منظور کنند، به گونه‌ای که میزان استفاده از دانش ضمنی و صریح در حد تعادل قرار گیرد (مشبکی و زارعی ۱۳۸۲: ۴۹).

در این جهت، پیدایش اینترنت و پست الکترونیک تأثیر مهمی در مدیریت زمان گذشته است. اما در عین حال عادت بد اتلاف وقت را هم با خود دارند. فناوری جدید حتی وقت بیشتری از ما می‌طلبد. اگر می‌خواهیم از صرف وقت زیاد در شبکه بهره‌ریم باید از روشهای جدید سود جویم (جی ۲۰۰۲: ۲۲).

از آنجا که اینترنت حاوی میزان وسیعی از اطلاعات است، منبع عالی برای گروههایی است که در پی اطلاعات از دسته وسیعی از سازمانهای خارجی اند. این به ویژه برای تکمیل دانشی که گروه تاکنون دارای آن بوده، مفید و سودمند است.

چنین اطلاعاتی به آنها کمک می‌کند تا تصمیمهای آگاهانه‌تر بگیرند و به افکار و ایده‌های جدید توجه کنند. همچنین شمار زیادی از سایتهای تخصصی سراغ داریم که مشاوران در مورد مسائل و مشکلات خاص، راهنمایی را توصیه می‌کنند (گرین ۲۰۰۳: ۳۰).

البته اگر در شرکتی مأموریت و فرهنگ حاکم، برای اقدامات مبتنی بر دانش و سرمایه‌گذاری فکری اهمیت قائل نشود، هیچ مقداری از فناوری نمی‌تواند به پیشرفت و آراستن آن کمک کند اما اگر بپذیریم که پیشرفتهای فناوری بر این قبیل برخوردها و فرهنگها اثرگذارند، آن گاه به این باور می‌رسیم که هیچ فناوری خاصی را یارای مقابله و رقابت با مدیریت دانش نیست. افزون بر آن فناوری، به معنای اینترنت و اینترنت، نیاز به مدیریت دانش را دامن زده‌اند.

گفتنی است که فناوری، جایگزین ارزش و نیاز به ارتباط همزمان رو در رو ناشی از دانش ضمنی نمی‌شود بلکه مراد و داد و ستد صاحبان دانش و ایجاد شبکه‌های انسانی را تسهیل می‌کند (فراپاولو ۲۰۰۲: ۳۲).

1. implicit knowledge

2. explicit knowledge

تفویض اختیار

تفویض اختیار^۱ ابزاری است که مدیر به کمک آن به کارایی لازم در انجام کارها دست می‌یابد. تفویض اختیار، یعنی سپردن کار به شخص دیگر - البته به طوری که مسؤلیت این کار در نهایت متوجه تفویض‌کننده باشد (هلر ۱۳۸۱: ۶).

برای یک مدیر ناممکن است که بتواند همه کارهایی را که برای انجام دادن مأموریت سازمان لازم است، خود به تنهایی انجام دهد. از این رو، کار و مسؤلیت انجام دادن آن باید به دیگران واگذار شود (وتن و کمرون ۱۳۸۱: ۶۶).

چه کاری را باید محول کرد؟

کارهایی را محول کنید که نیازی نیست خود شما آنها را انجام دهید. یعنی از انجام دادن کارهای مشکل و خسته‌کننده یا کارهای بدون اجر شانه خالی کنید (کوردی ۱۳۸۰: ۱۶). پس از تصمیم به واگذاری کار، مدیران باید بدین نکته توجه کنند که فقط یک فرد یا یک گروه از زیردستان را درگیر سازند. اگر تصمیم بر این شد که یک گروه شکل بگیرد، تصمیم‌گیری در این مورد که به هر یک از اعضای گروه چه مقدار اختیار واگذار شود، نیز مهم است؛ برای مثال، مدیران باید تعیین کنند که آیا گروه فقط مسئله را بررسی و بدیلها را جستجو خواهد کرد یا تصمیم‌نهایی را خواهد گرفت. افزون بر این، مدیران باید مختصراً بیان کنند که در مشاوره‌های گروه مشارکت خواهند کرد یا نه (وتن و کمرون ۱۳۸۱: ۷۳). بدیهی است که باید وظایف روزمره و تکراری را که منطقاً انتظار اجرای آن از شما نمی‌رود، محول سازید، و سپس از وقتی که به این ترتیب به دست می‌آوردید، به نحوی مطلوب و پربار سود جویید.

همچنین وظایف تخصصی را به افرادی واگذار کنید که مهارت و اطلاعات کافی برای انجام دادن آن دارند. در ضمن لازم است دقیقاً بدانید از کارشناسان چه می‌خواهید (کوردی ۱۳۸۰: ۱۶).

چه وظایفی را نباید محول ساخت؟

درک این مطلب که برخی کارها را نمی‌توان واگذار کرد، بسیار مهم است. مدیران باید کار

1. delegation of authority.

خود را بررسی کنند و در مورد وظایفی که خود باید برعهده گیرند، تصمیم بگیرند. برای انتخاب قسمتهایی از کار که باید محول شود، محتاطانه عمل کنید. قاعده عملی برای نیل به این هدف توجه کردن به نکات کلی زیر است:

- اتخاذ خط مشی و تنظیم هدفها - اینها مواردی اساسی است که هر مدیری باید خود به آنها بپردازد.
- موارد خاص مربوط به مدیریت افراد - انضباط، ارزیابی، و حل اختلاف از وظایفی است که مختص مدیران است.
- موارد مهم برون سازمانی - مشکلات مدیریتی یا اقدامات قانونی (کوردی ۱۳۸۰: ۳۱).

تیم

تیم^۱ عبارت است از یک گروه یا چند نفر از افراد که به طور مستقیم با یکدیگر تعامل برقرار می کنند و برای رسیدن به هدف کارها را هماهنگ می نمایند (بهرام زاده و مختاریان ۱۳۸۲: ۲۲).

معمولاً بهترین تیمها آنهایی هستند که کوچک باشند. مدیر نباید اجازه دهد که تعداد اعضاء به بیش از ۱۲ نفر برسد. اگر سازمان یا واحد مورد نظر بزرگ باشد و مدیر بتواند تیمی را تشکیل دهد، لازم است که یک تیم اصلی و تعدادی زیر مجموعه و واحد فرعی به وجود آورد (رابینز ۱۳۸۰: ۵۴۳).

تیم سازی

تیم سازی^۲ یکی از اقداماتی است که امروزه در سازمانهای موفق مورد استفاده قرار می گیرد. تشکیل تیم و مشارکت کارکنان سبب بهبود عملیات و فرآیند تصمیم گیری می شود (حقیقی و دیگران ۱۳۸۰: ۲۵۸).

یک تیم پویا تیمی با عملکرد بالاست که از انرژی خود برای تولید سود می جوید. تیم پویا گروهی است که اعضای آن به سبب مساعدت، بازخورد و انگیزش به یکدیگر تکیه می کنند. یک تیم پویا برجسته تر از دیگر تیم هاست (چانگ ۱۳۸۱: ۵).

- بعد از تشکیل تیم، حفظ پویایی آن و مقابله با مشکلات معمول کارهای تیمی باید منظور شود که این مشکلات شامل موارد ذیل است:
۱. تاخیر و وقفه در کارها (اشتباهات تیمی سبب می شود که از پیشرفت کار تیمی^۱ جلوگیری شود).
 ۲. اظهارات و ادعاهای افرادی که در یک تیم نقش ایفا می کنند (اعضای تیم باید مباحث را با یکدیگر مطرح کنند).
 ۳. افراد غیرفعال تیمی (برخی از اعضای تیم، فعالیت خوبی ندارد).
 ۴. همکاری و مشارکت با یکدیگر (برخی از اعضای تیم مشارکت تیمی را نادیده می گیرند).
 ۵. جلوگیری از تضاد و اشتباه (کنترل موضوعات مشکل).

روش تحقیق

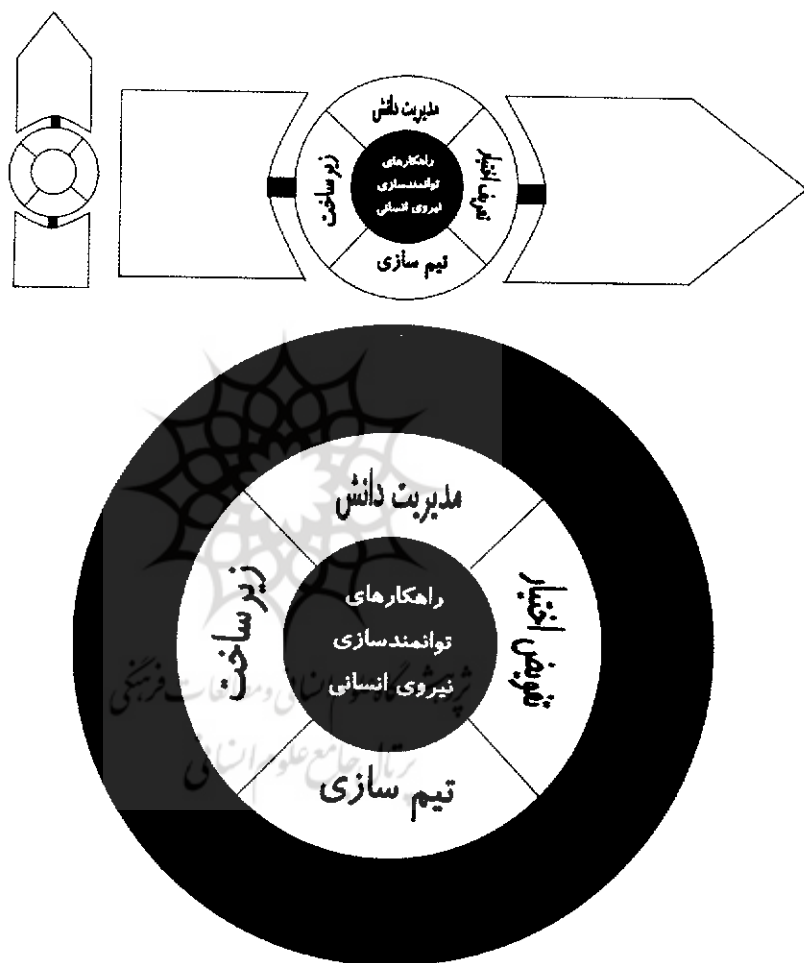
۱. آزمودنی های پژوهش

تحقیق حاضر مطالعه از نوع توصیفی است. در این پژوهش «کارشناسان و مشاغل همتراز» و «مدیران و سرپرستان» تمامی حوزه های فعالیت کاری شرکت مخابرات استان تهران که شامل پنج حوزه دفاتر ستادی، معاونت توسعه و مهندسی، معاونت پشتیبانی فنی، معاونت مالی اداری و تدارکاتی و ادارات کل مناطق نه گانه اند که در مجموع ۴۴۰۳ نفرند به منزله جامعه آماری در نظر گرفته شد که با استفاده از روش نمونه گیری طبقه بندی نسبی و با استفاده از جدول کهن مورگان حجم نمونه به ۴۰۰ تعداد (به منظور تامین حداکثر بازخورد) انتخاب و بین آنها پرسشنامه پژوهش، در قالب ۴۴ سوال و براساس ۴ شاخص اصلی و ۱۲ شاخص فرعی طراحی و به نسبت های مورد نظر توزیع شد. در نهایت تعداد ۳۰۵ پرسشنامه جمع آوری و آلفای کرونباخ نیز برابر با $\alpha = 0.85$ شد.

۲. پرسشهای پژوهش

در این پژوهش یک پرسش اصلی و ۲۰ پرسش فرعی مطرح است. در پرسش اصلی این

نکته مطرح می‌شود که «میزان توانمندی نیروی انسانی شرکت مخابرات استان تهران در چه سطحی است؟» و پرسشهای فرعی، دوازده شاخص فرعی مورد اشاره را که در الگوی پیشنهادی (شکل ۱) نیز نشان داده شده است اندازه‌گیری می‌کنند.



شکل ۱: الگوی پیشنهادی توانمندسازی نیروی انسانی

نتایج

نتایج حاصل از تحلیل اطلاعات در خصوص پرسشهای اصلی، فرعی و تفصیلی به شرح

جدول ۲ و نمودار ۱ و ۲ ذیل است: (اطلاعات مربوط به پرسش ۱ اصلی و پرسشهای فرعی آن در جدول ۲ ارائه شده است).

جدول ۲: اطلاعات تعیین سطوح توانمندی و شاخصهای اصلی و فرعی مرتبط برای پرسش اصلی (۱) و پرسشهای فرعی آن

موضوع		میانگین	انحراف معیار	آماره ۴	آیا معنی دار است
عنوان کل	توانمندی	۳/۳۵	۰/۳۵	۱۷/۲۶	بلی
شاخص اصلی	زیرساخت (هوشمندی + آگاهی + مهارت)	۳/۴۵	۰/۴۶	۱۸/۸۹	بلی
شاخص فرعی	هوشمندی	۳/۸۳	۰/۵۸	۲۴/۶۷	بلی
شاخص فرعی	آگاهی	۳/۴۶	۰/۴۸	۱۶/۶۸	بلی
شاخص فرعی	مهارت	۳/۲۳	۰/۵۸	۶/۱۸	بلی
شاخص اصلی	مدیریت دانش (تولید + سازماندهی + توزیع)	۲/۷۴	۰/۵۲	۸/۵۲	خیر
شاخص فرعی	تولید	۲/۴۴	۰/۵۸	۱۳/۲۷	بلی
شاخص فرعی	سازماندهی	۲/۴۵	۰/۷۱	۱۳/۴۸	خیر
شاخص فرعی	توزیع	۲/۵۰	۰/۷۱	۱۲/۰۶	خیر
شاخص اصلی	تفویض اختیار (اعتماد + محدوده اختیارات نظارت و رهبری)	۳/۱۸	۰/۵۰	۶/۳۸	بلی
شاخص فرعی	اعتماد	۳/۷۰	۰/۵۳	۲۲/۸۱	بلی
شاخص فرعی	محدوده اختیارات	۳/۰۹	۰/۷۳	۲/۲۹	بلی
شاخص فرعی	نظارت و رهبری	۲/۷۵	۰/۷۸	۵/۴۲	خیر
شاخص اصلی	تیم سازی (مسئولیت پذیری + هم افزایی + نتیجه گرایی)	۳/۹۰	۰/۵۶	۳۰/۸۵	بلی
شاخص فرعی	مسئولیت پذیری	۳/۵۹	۰/۶۲	۱۶/۶۱	بلی
شاخص فرعی	هم افزایی	۴/۲۱	۰/۶۳	۲۳/۴۲	بلی
شاخص فرعی	نتیجه گرایی	۳/۷۸	۰/۶۵	۲۰/۸۳	بلی

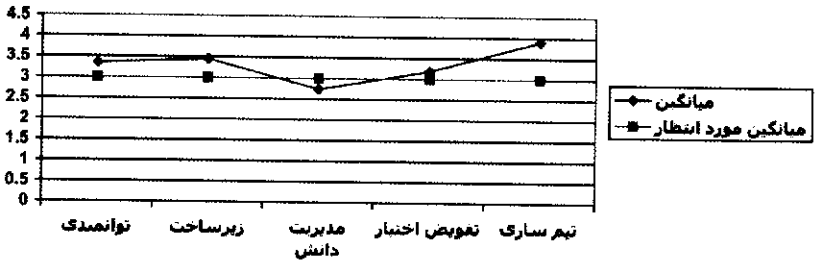
جدول ۳: مقایسه میانگین شاخصهای اصلی تشکیل دهنده توانمندی

شاخص های اصلی	توانمندی	زیرساخت	مدیریت دانش	تفویض اختیار	تیم سازی
میانگین	۳/۳۵۳۸	۳/۴۵۰۴	۲/۷۴۶۶	۳/۱۸۵۴	۳/۹۰۳۲

مجله ادراک - دوره دهم - شماره ۵۴ - ۱۳۰



نمودار ۱: مقایسه میانگین شاخصهای اصلی تشکیل دهنده توانمندی

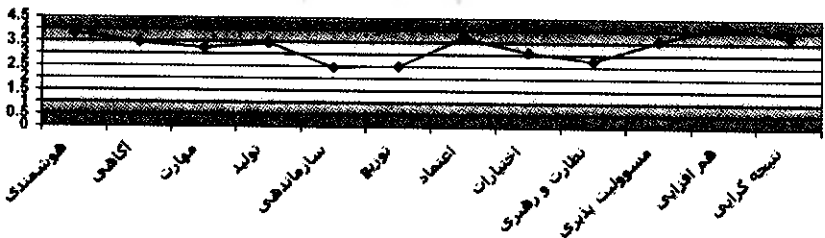


همان گونه که در جدول و نمودار فوق آشکار است شاخص اصلی مدیریت دانش نسبت به سایر شاخصهای اصلی از میانگین مورد انتظار کمتر است و شاخص اصلی تیم‌سازی (کارتیمی) نیز میانگین بهتری نسبت به سایر شاخصهای اصلی دارد و مقایسه هر یک از شاخصهای فرعی تشکیل دهنده توانمندی در کنار یکدیگر به شرح جدول ۴ و نمودار ۲ است.

جدول ۴: مقایسه میانگین شاخصهای فرعی تشکیل دهنده توانمندی

شاخص فرعی	میانگین
مفهوم سازی	۲/۸۲۱۷
مؤلفه‌ها	۲/۲۲۶۵
تیم سازی	۲/۳۲۶۳
فرآیند	۲/۳۲۵۹
ساختار	۲/۲۳۰۰
تولید	۲/۵۰۲۹
نویس اختصار	۲/۷۰۲۹
تجهیز	۲/۰۹۶۲
ظرفیت	۲/۷۵۲۲
سازماندهی	۲/۵۸۱۳
آمادگی	۲/۸۱۱۹
هوشمندی	۲/۷۸۱۶

نمودار ۲: مقایسه میانگین شاخصهای فرعی تشکیل دهنده توانمندی

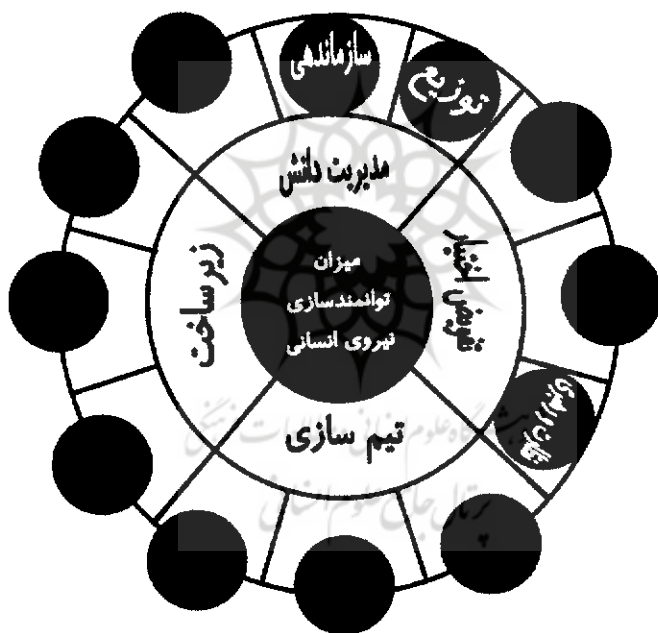


الگوی نهایی

یا پیش فرض اینکه براساس مبانی نظری تحقیق و ادبیات موضوع، توانمندسازی سبب

افزایش عملکرد نیروی انسانی می‌شود و توجه به تقویت و ارتقاء شاخصهای اصلی زیرساخت، مدیریت دانش، تفویض اختیار و تیم‌سازی (کار تیمی) کارکنان را می‌تواند توانمند کند از این رو شاخصها در قالب سؤالات پرسشنامه مورد سنجش نیروی انسانی شرکت مخابرات استان تهران قرار گرفت و با توجه به جدول ۲ الگوی نهایی توانمندسازی نیروی انسانی بدین قرار حاصل شد (شکل ۲).

شکل ۲: الگوی نهایی وضعیت شاخصهای توانمندسازی نیروی انسانی در شرکت مخابرات استان تهران



بر مبنای نتایج (شکل ۲)، سه شاخص فرعی «سازماندهی دانش»، «توزیع دانش» و «نظارت و رهبری قابل تفویضی از مدیریت به کارکنان» کمتر از میانگین مورد انتظار (۳) جامعه و بقیه بیش از میانگین مورد انتظار (۳) جامعه‌اند.

لذا، نتایج حاصل از تحلیل پرسشهای اصلی، فرعی و تفصیلی پژوهش بدون تفسیر آورده شد. بدین ترتیب براساس ۱ پرسش اصلی، ۲۰ پرسش فرعی و ۲۰ پرسش تفصیلی

که مبتنی بر چهار شاخص اصلی و ۱۲ شاخص فرعی طراحی و در قالب ۴۴ سؤال پرسشنامه گنجانده شده بود، پیشنهادها به شرح ذیل ارائه می شود و هر مورد که پیشنهاد شده است در ارتقای توانمندی نیروی انسانی شرکت مخابرات استان تهران تأثیرگذار است.

پیشنهادها

ا) پیشنهادها برای تقویت شاخصهای فرعی که کمتر از میانگین مورد انتظار (۳) جامعه بوده اند:

۱. منابع و ابزار درست انجام کار برای هر بخش تعریف و در اختیار کارکنان قرار گیرد.
۲. برای انتقال تجربه کارکنان به دیگران، حمایت یا تشویق سازمانی لحاظ شود.
۳. طراحی بانکهای اطلاعاتی برای قسمتهای مختلف کاری شرکت فراهم تا دانش لازم در سازمان به صورت روزآمد گردآوری شود.
۴. ایجاد فرصت تبادل تجارب ارزنده کارکنان در واحد محل کار و در سطح شرکت فراهم شود.
۵. طراحی شبکه ارتباطات داخلی (اینترانت) برای تبادل و اخذ اطلاعات ضروری کارکنان فراهم شود.
۶. ایجاد سیستم حمایتی از کارکنان، برای به عهده گرفتن بخشی از مسئولیت کاری.

ب) پیشنهادها برای ارتقای مطلوبیت شاخصهای فرعی که بیش از میانگین مورد انتظار (۳) جامعه بوده اند (هوشمندی، آگاهی، مهارت، تولید دانش، اعتماد، محدوده اختیارات، مسؤلیت پذیری، هم افزایی و نتیجه گرایی):

۱. طراحی دوره های آموزشی شرکت بر پایه نیازسنجی قبلی از کارکنان انجام پذیرد.
۲. طراحی دوره های آموزشی، برای آشنایی کارکنان با استعداد های ذاتی خود و تقویت توانمندی های آنان.
۳. به تقاضای کارکنانی که علاقه مند به جا به جایی واحد کاری خود هستند به سرعت رسیدگی و مکان یابی مناسب انجام پذیرد.
۴. طراحی سایت برای قسمتهای مختلف، برای مشارکت و دسترسی کارکنان به

- اطلاعات ضروری.
۵. برای بهره‌گیری از اینترنت به منظور ارتباط و کسب اطلاعات علمی طراحی سیستم یادگیری و بهره‌برداری مناسب انجام پذیرد.
 ۶. بخشی از اعطای ترفیعات شغلی یا همترازی به کارکنان براساس آموزشهای ضمن خدمت (برای تشویق) و بر اساس مهارتها و تجارب آنان (جهت ارج نهادن) لحاظ شود.
 ۷. طراحی سازوکاری مناسب تا کارکنان دانش ضروری خود را برای انجام دادن بهتر وظایف از داخل و خارج سازمان به راحتی کسب کنند.
 ۸. برای هم‌افزایی دانش نیروی انسانی گروههای تحقیق و توسعه ایجاد شود.
 ۹. طراحی سازوکارهای لازم برای تفویض اختیار (اختیارات لازم) از مدیریت به کارکنان.
 ۱۰. شرکت کارکرد افراد را بر پایه روشهای قانونمند (نظیر مقررات، سیاستها و رویه‌ها) انجام دهد.
 ۱۱. کارکنان تشویق شوند تا در برخورد با مشکلات از قوه ابتکار سود جویند.
 ۱۲. تغییر روشهای نظارتی برای افزایش توان خود مدیریتی نیروی انسانی انجام پذیرد.
 ۱۳. برای حل و فصل مسائل و مشکلات و تصمیمات سازمانی، در قالب تیمهای کاری عمل و بخشی از مسؤولیتها نیز در این تیمها تعریف شود.
- منابع و مأخذ**
- آذری، مهرداد (۱۳۸۰)، «مدیریت دانش؛ عملکردها، چالشها»، ماهنامه تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۱۴، صص ۴۹-۴۶.
 - باکینگهام، مارکوس و کاسمن، کورت (۱۳۸۱)، رهیدن از قانونهای کهنه، ترجمه: عبدالرضا رضایی‌نژاد، تهران، نشر فرا، چاپ اول.
 - باکینگهام، مارکوس و کلیفتون، دونالد (۱۳۸۲)، کشف توانمندیها، ترجمه: عبدالرضا رضایی‌نژاد، تهران، نشر فرا، چاپ اول.
 - بلانچارد، کنت و دیگران (۱۳۸۱)، مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران، نشر مدیران، چاپ دوم.



- بهرام زاده، حسینعلی و مختاران، ماهرخ (۱۳۸۲)، «تیمهای کاری و نقش آنها در کارایی و اثربخشی سازمانها»، دو ماهنامه مدیریت، انجمن مدیریت ایران، شماره ۸۲-۸۱، صص ۲۵-۲۲.
- جعفری قوشچی، بهزاد (۱۳۸۰)، «راههای تواناسازی کارکنان»، ماهنامه تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۱۹، صص ۳۹-۳۶.
- چانگ، ریچارد وای. (۱۳۸۱)، ساخت یک تیم پویا، ترجمه سید امین اله علوی و امیر رشیدی نیک، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، چاپ اول.
- حقیقی، محمدعلی و دیگران (۱۳۸۰)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات ترمه، چاپ اول.
- رایینز، استیفن پی، رفتار سازمانی، علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، جلد دوم، چاپ سوم.
- رهنورد، فرج الله (۱۳۸۲)، «توانمندسازی کارکنان گامی به سوی مشتری‌مداری» فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، شماره ۵۹، صص ۳۷-۲۸.
- کاتر، جان پی. (۱۳۸۲)، رهبری تحول، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و مینو سلسله، کرج، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وابسته به وزارت نیرو)، چاپ اول.
- کوردی، جرمی (۱۳۸۰)، تفویض اختیار در مدیریت، ترجمه: بنفشه نمازی، تهران، انتشارات کیفیت و مدیریت، چاپ اول.
- مشبکی، اصغر و زارعی، عظیم (۱۳۸۲)، مدیریت دانش با محوریت نوآوری، فصلنامه مدیریت و توسعه، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وابسته به وزارت نیرو)، شماره ۱۶، صص ۵۴-۳۹.
- وتن، دیوید ای. و کمرون، کیم اس. (۱۳۸۱)، تواناسازی و تفویض اختیار ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، کرج، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وابسته به وزارت نیرو)، چاپ اول.
- هلر، رابرت (۱۳۸۱)، چگونه تفویض اختیار کنیم، ترجمه محمد مستظری، تهران، انتشارات سارگل، چاپ اول.

- Conner.Jill, et al (2003), Gaining the Advantages of Team Intelligence, *The Journal of the Human Resource Planning Society*, vol. 26, Issue3.
- Frappaolo.Carl(2002), "knowledge management" *The E- Dimension of Knowledge Management*, (United Kingdom: capstone Publishing (A Wiley Company)).
- Green. George (2003), "Developing Teams" *The E-Dimension*, (United Kingdom: Capstone Publishing (A Wiley company)).
- Jay. Ros (2002), "Time Management" *The E-Dimension* , (United Kingdom: Capstone Publishing (a Wiley company)).
- RandolPh . W.Alan (2000), Re- thinking Empowerment : why is it so hard to achieve?, *Journal of Organizational Dynamics*, vol. 29, No2.
- Robbins T.L. et al (2002), *An integrative model of the empowerment process*, Human Resource Management Review.

عباس منوریان

دکترای مدیریت دولتی از دانشگاه فلیندرز استرالیا، استادیار دانشگاه تهران، عضو هیئت علمی سابق موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی با پیشینه اجرایی معاون آموزشی مرکز آموزش مدیریت دولتی استان تهران و دارای مقالات متعدد و تألیف و ترجمه کتاب در زمینه مدیریت و سازمان، مطالعه تطبیقی و خط مشی‌گذاری.



عبدالرضا نور

دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی از دانشگاه آزاد اسلامی با گرایش مدیریت منابع انسانی، رئیس گروه بهبود مدیریت سرمایه انسانی و راهبری تحول سازمان در شرکت مخابرات استان تهران.

