

نقش فرماندهان، رؤسا و مدیران در توانمندسازی کارکنان^۱

سرهنگ دوم محمد علی عامری^۲

چکیده

توانمندسازی برداشتن موانع رشد، ترغیب و تعهد به اهداف، ترغیب خطرپذیری، خلاقیت و نوآوری و قادر ساختن افراد به حل مشکل و افزایش مسئولیت است. علل و عوامل زیادی در افزایش سطح توانمندسازی کارکنان ناجا مؤثر است که یکی از مهمترین و اصلی‌ترین این عوامل بی توجهی به ایفای نقش فرماندهان و مدیران و رؤسای نیروی انتظامی در توانمند کردن کارکنان است. در راستای این هدف در این تحقیق سعی شده است بر اساس الگوی نقشهای مینتزبرگ و تبیین مبانی و اصول علمی توانمندسازی نسبت به بررسی تأثیر نقشهای مختلف فرماندهان و مدیران در توانمندسازی کارکنان اقدام گردد. این تحقیق از نوع کاربردی و روش آن همبستگی است. جامعه مورد پژوهش، کارکنان کلانتریهای تهران بزرگ و حجم نمونه ۱۰۰ نفر است که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه بندی شده (از میان پنج منطقه شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز به‌طور تصادفی) انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته حاوی ۲۱ سؤال از شاخصهای مدیریتی است. روایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ برآورد، و برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده شده است. نتایج تحقیق حاکی است که نقشهای ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری فرماندهان در توانمندسازی کارکنان مؤثر است و بین این متغیرها رابطه معناداری وجود دارد.

واژگان کلیدی

توانمندسازی، نقشهای مدیریتی، چرخش شغلی، نیروی انتظامی.

۱. تاریخ دریافت: ۸۹/۳/۲۷، تاریخ پذیرش: ۸۹/۵/۲۴

۲. کارشناس ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی، پست الکترونیکی:

مقدمه

توانمندسازی به معنای ایجاد وضعیتی است که افراد بتوانند کارهایشان را اولاً با انگیزه‌های درونی انجام دهند. ثانیاً با موفقیت کامل به سرانجام برسانند (داولینگ^۱، ۱۹۹۹)؛ به عبارت دیگر توانمندسازی برداشتن موانع رشد، ترغیب تعهد به اهداف، ترغیب خطرپذیری، خلاقیت و نوآوری و قادر ساختن افراد به حل مشکل، افزایش مسئولیت و از بین بردن ترس است. به‌طور خلاصه توانمندسازی پایان دادن به هر چیزی است که موجب توقف رشد، آزادی عمل، اعتماد به نفس، مشارکت و همکاری افراد می‌شود (عقلمند و اکبری، ۱۳۸۴). در فرایند توانمندسازی سعی بر آن است تا محیطی ایجاد شود که تک تک افراد برای قبول مسئولیت در زمینه رشد و توسعه، توانایی، اعتماد به نفس، تعهد و آزادی عمل داشته باشند. باید توجه داشت توانمندی چیزی نیست که مدیران ورهبران به افراد اعطا کنند، بلکه ایجاد موقعیتی است که در آن، افراد به قله‌های خود صعود، و به نافعترین وجه ممکن تصمیم‌گیری و اقدام کنند (لامعی، ۱۳۸۲).

طراحی مناسب سازمان و مشاغل، شیوه‌هایی که مسئولیت‌پذیری کارکنان را به صورت فردی و گروهی افزایش دهد؛ به کارگماری مناسب افراد، تدارک پیشرفتهای فردی و گروهی به‌گونه‌ای که پیشرفت افراد را ممکن سازد؛ روشهای آموزشی و پرورشی که هم شایستگی و اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش دهد، سبب خواهد شد که از افراد سازمانی، انسانهای توانمند بسازند که در خدمت اهداف قرار گیرند (آرمسترانگ^۲، ۱۹۹۲: ۱۰۲). در این مقاله سعی شده است تا با مرور مستند ادبیات موضوعی مربوط به نقش مدیران و توانمندسازی منابع انسانی، ضمن بیان تعاریف، هدف، ابعاد و موضوعات مرتبط و بیان مسئله نسبت به بررسی و سنجش نقش فرماندهان، رؤسا و مدیران در توانمندسازی کارکنان اقدام شود.

۱. بیان مسئله

" در عصر رقابت، کیفیت، قیمت و سرعت سه مزیت رقابتی به شمار می‌رود و یکی از عوامل مهم برای ورود به بازارهای جهانی و توسعه کشورها کارآمد کردن کارکنان است.

1. Dowling
2. Armstrong

از این رو بسیاری از سازمانها از فرهنگ فرماندهی و پایش دوری می‌گزینند و به سوی فرهنگ توان افزایی می‌روند (سلیمی و دیگران، ۱۳۸۲ : ۱۸۴). طراحی مناسب سازمان و مشاغل، شیوه‌هایی که مسئولیت‌پذیری کارکنان را به صورت فردی و گروهی افزایش دهد؛ به کارگماری مناسب افراد، تدارک پیشرفتهای فردی و گروهی به گونه‌ای که پیشرفت افراد را ممکن سازد؛ روشهای آموزشی و پرورشی که هم شایستگی و اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش دهد، سبب خواهد شد که از افراد سازمانی، انسانهای توانمند ساخته شود که در خدمت اهداف قرار گیرند " (آرمسترانگ، ۱۹۹۲ : ۱۰۲). از طرفی سازمانها برای حفظ و بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابت امروز به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. در واقع اصلاح عملکرد فردی و سازمانی کلید موفقیت در رقابت است. عواملی چون تغییر سریع، کسری بودجه، کوچک شدن و ساختاردهی دوباره و فشارهای اجتماعی برای پاسخگویی بیشتر سازمانها نسبت به عملکردشان، موجب تأکید بیشتر بر مدیریت و فرماندهی شده است. (جزایری، ۱۳۸۲). با توجه به این مطالب " توانمندسازی یکی از نوید بخشترین مفاهیم در سازمانها است که کمتر مورد توجه قرار گرفته و به رغم بحثهای فراوانی که درباره فواید توانمندسازی شده، بهره برداری از آن اندک و ناچیز است ولی اکنون به موضوع روز تبدیل شده است. هرچند توانمندسازی به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند، متأسفانه تعداد مدیران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند اندک است" (بلانچارد^۱ و دیگران، ۱۳۷۹: ۱۱).
 "عده‌ای معتقدند که با اینکه توانمندسازی می‌تواند مزیت رقابتی به سازمان بدهد و بر خلاف اینکه بسیاری از مدیران این واقعیت را قبول دارند که توانمندسازی مطلوب است، اغلب سازمانها در اجرای آن دچار مشکل شده‌اند" (کوئین و اسپریتزر^۲، ۱۹۹۲).
 عده‌ای دیگر اذعان می‌کنند که از طریق توانمندسازی کارکنان، مدیران واقعاً اثربخشی خود را چند برابر می‌کنند؛ آنها و سازمانهایشان کارآمدتر می‌شوند و آنها می‌توانند طوری دیگر باشند. "با وجود اینکه بیشتر مدیران، توانمندسازی را مهارتی می‌دانند که باید اجرا و تجربه

1. Blanchard

2. Spreitzer

شود، اجرای واقعی آن امروزه در مدیریت کمتر صورت می‌گیرد (وتن و کامرون، ۱۹۹۸: ۳۷۷). با عنایت به این موارد، می‌توان گفت که مدیریت و توانمندسازی در رشد و توسعه جوامع و سازمانها نقش مهمی ایفا می‌کند. در بیشتر منابع استنادی در این مقاله بر ویژگیها و عملکرد مدیریت و توانمندسازی، ارج نهادن به مقام انسانی کارکنان و تواناییهای آنان در محیط کار، ایجاد وضعیت مناسب برای کار و فعالیت (همراه کردن و درگیر شدن کارکنان با کار) در جستجوی فرصتها بودن، داشتن خلاقیت، افزایش انگیزه در کارکنان و تشویق روحیه کاری و افزایش توانایی حل مسئله، به موضوع تغییر به عنوان پدیده‌ای معمولی و عادی نگریستن، خلق و توزیع ارزش و منابع بین افراد، گروهها، سازمانها و جامعه، کسب ارزش از طریق ایجاد همدلی و پذیرش افکار جدید و ... تأکید شده است. حاصل و براینده چنین ویژگیها و عملکردهایی باعث شده است که از تأثیر نقش مدیران در توانمندسازی کارکنان تقسیمات متعددی انجام شود و بر همین اساس سؤال این مقاله این است: آیا بین ایفای نقشهای فرماندهان و مدیران با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد؟

۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

انسجام در برنامه‌های توسعه منابع انسانی مستلزم توسعه برنامه‌های توانمندسازی کارکنان است که فرماندهی و مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در یکپارچه‌سازی و تلفیق این برنامه‌ها برای ارائه الگوی مناسب توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند. به منظور دستیابی به این هدف و کمک به محققان و مدیران حوزه منابع انسانی لازم است ضمن بررسی الگوهای توانمندسازی، الگوی جامع توانمندسازی کارکنان ارائه شود.

در موقعیتی که سازمانها تحت تأثیر رقابتهای اقتصادی هستند، ضرورت توجه به کیفیت کاری و بهره‌وری سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. مدیریت برای اینکه بتواند عملکرد سازمان متبوع خود را بهبود بخشد، باید با دید کیفی به سازمان بنگرد و تلاش کند تا آنجا که ممکن است با ارائه راهبردهای اجرایی، کیفیت عملکرد کاری سازمان تحت امر خود را در سطح مطلوب حفظ کند؛ این یعنی اینکه اصولاً هر برنامه مبتنی بر توانمندسازی می‌تواند به بهره‌وری منجر شود و تا ارائه خدمات بیشتر، خدمات مناسبتر، جذب ارباب رجوع، اعتمادسازی و نهایتاً در اختیار گرفتن سهم بیشتری از جلب رضایت مردم را به همراه آورد.

این بهبود مستمر نه تنها برای رویارویی با تهدیدات و فرصتها در محیط پیچیده امروزی ضروری است بلکه مؤید این است که سازمان نباید فقط اصل متفاوت بودن کارکنان از یکدیگر را بپذیرد؛ بلکه باید برای تفاوتها سرمایه‌گذاری کند و ایشان را به کارهایی گمارد که برابر با توانمندیهایشان باشد. با این رویکرد و با توجه به اینکه نوآوری در خلق فرصتهای جدید آنگاه تحقق می‌یابد که سازمان از منابع انسانی توانمند برخوردار باشد، لازم است نقش فرماندهان و مدیران در توانمندسازی کارکنان بیش از پیش مد نظر واقع، و در راستای تواناسازی کارکنان توسط مدیران اقدام گردد و در همین راستا اجرای این تحقیق ضروری و مهم به نظر می‌رسد.

۳. اهداف تحقیق

هدف این تحقیق بررسی رابطه بین نقشهای فرماندهان و مدیران با توانمندسازی کارکنان به شرح ذیل است:

- بررسی رابطه نقش ارتباطی فرماندهان و مدیران با توانمندسازی کارکنان
- بررسی رابطه نقش اطلاعاتی فرماندهان و مدیران با توانمندسازی کارکنان
- بررسی رابطه نقش تصمیم‌گیری فرماندهان و مدیران با توانمندسازی کارکنان

۴. فرضیات تحقیق

بین ایفای نقش ارتباطی فرماندهان و مدیران با توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

بین ایفای نقش اطلاعاتی فرماندهان و مدیران با توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

بین ایفای نقش تصمیم‌گیری فرماندهان و مدیران با توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

۵. تعاریف و ادبیات نظری تحقیق

۵-۱. تعریف توانمندسازی

در دیکشنری و بستر^۱، توانمندسازی^۲ به سه جزء تقسیم شده است:

1.Dictionary Webster

2.Empowerment

EM: در اول کلمه به معنای قرار دادن در داخل، عازم کاری شدن، رفتن در داخل Power: به افراد اجازه می‌دهد که دیگران را قانع کنند تا فعالیتها و یا موارد بحث را طبق انتظار تغییر دهند و به دارنده قدرت فرصت می‌دهد تا دیگران را قبل از درگیر شدن به پیامد یا جریان عمل آگاه کند یا باز دارد.

MENT: موقعیت یا وضعیت ناشی از کار خاصی مثل شروع کردن، تکامل دادن، گسترش دادن و توانمند کردن است^۱ (والرستینت^۱، ۱۹۹۲: ۱۹۷).

"توانمندسازی فن مدیریتی است که کارکنان را از کنترل‌های شدید رها می‌کند تا آنان در برابر عقاید، تصمیمات و اقداماتشان احساس مسئولیت کنند"^۲ (بنک و دیگران، ۱۳۸۷: ۷۶).
توانمندسازی فقط دادن قدرت به کارکنان نیست بلکه موجب می‌شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود ببخشند. دو پژوهشگر به نامهای ماری و تورلاکسون معتقدند که توانمندسازی یعنی قبل از اینکه به کارکنان بگویید چه کار کنند، می‌توانند بخوبی وظائفشان را درک کنند (ساوری، ۲۰۰۱). توانمندسازی در اختیار قرار دادن منابع مورد نیاز در دسترس کارکنان و نیز به معنی تقویت احساس ((مهم بودن)) در آنها است (کانگر و کانوگو^۳، ۱۹۹۸). "توانمندسازی فرایند توسعه است که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می‌شود تا آنان را قادر سازد عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود گیرند" (آقایار، ۱۳۸۲: ۲۸). عده‌ای توانمندسازی را اعطای اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان می‌دانند که از طریق چالشهای داخلی و خارجی سازمان به دست می‌آید (ارستد^۴، ۱۹۹۷).

عده‌ای دیگر مانند "چامپی و کارستون"^۴ توانمندسازی را فرایند تسهیم دوباره اختیار و کنترل دانستند (هورنکل^۵، ۱۹۹۹: ۳۴۰). توانمندسازی "اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای گرفتن تصمیمات لازم است بدون اینکه در ابتدا توسط سطوح بالاتر

1. Wallersteint
2. Conger & Kanugo
3. Erstad
4. Champy & karston
5. Horrenkol

مدیریت نظارت و کنترل واقع شود" (اسکول، ۱۹۹۳: ۲۱۳). استریکر یکی از پیشگامان توانمندسازی در جنرال الکتریک اذعان می‌کند که توانمندسازی، انتقال قدرت تصمیم‌گیری به پایین‌ترین سطح سازمانی است که تصمیم مناسب می‌تواند بگیرد (فولام، ۱۹۹۸). به طور خلاصه می‌توان گفت که بیشتر دانشمندان پیش از اینکه به تعریف این اصطلاح بپردازند به تشریح مجموعه‌ای از روشهای خاص و تأثیر آنها بر توانمندسازی می‌پردازند و بر این نکته توافق نظر دارند که عنصر کلیدی توانمندسازی، دادن آزادی عمل به کارکنان در ارتباط بافعالیت‌های مربوط است (باونر و لایر، ۱۹۹۲).

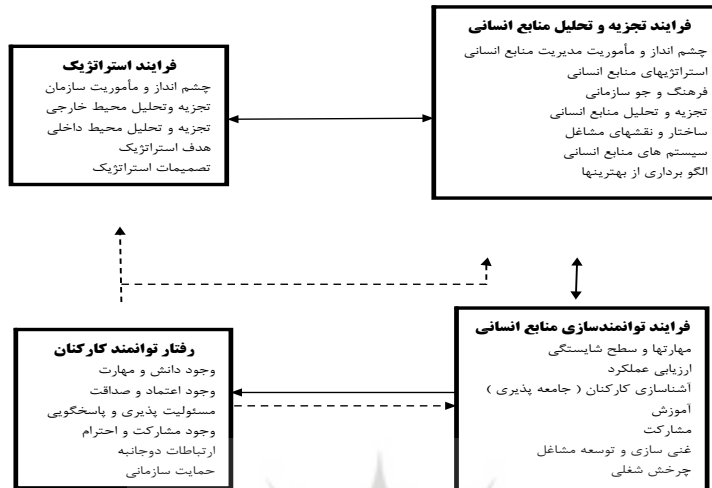
توانمندسازی دارای معنای عام و خاص و تعبیرهای فراوانی است. این نوع تعریفها و رویکردها، انسجام و یکپارچگی را از این مفهوم با مشکل روبه‌رو ساخته است به گونه‌ای که در تعریفهای توانمندسازی عواملی چون انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است (رابینز، ۲۰۰۲). توانمندسازی در واقع فرایند مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و عبارت است از مجموعه سیستمها، روشها و اقداماتی که از راه توسعه توان و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدفهای سازمان به کار گرفته می‌شود (کارتر، ۲۰۰۱).

۲-۵. الگوی جامع راهبردی توانمندسازی منابع انسانی

به طور کلی مراحل و فرایندهایی برای توسعه منابع انسانی و مشارکت فعال مدیران عالی سازمان در توانمندسازی نیروی انسانی هست که اگر این نگرش در سازمانها نهادینه شود، نیروی انسانی توانمند و دانشی به ارمغان می‌آورد. این الگو شامل سه فرایند است که در درون این فرایند، هفت روش یا گام دنبال می‌شود. این مراحل و گامها بر اساس چشم انداز سازمان و منابع انسانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که به این شرح ارائه می‌شود:

1. Fullam
2. Robbins
3. Carter

نمودار (۱): الگوی جامع راهبردی توانمند سازی منابع انسانی (رابینز، ۲۰۰۲: ۱۲۵)



۳-۵. فرایند استراتژیک

گام اول بیان فلسفه وجودی و مأموریت سازمان

گام دوم شناخت دقیق و کافی از وضعیت استراتژیک سازمان: این گام شامل مراحل زیر است: الف) در این مرحله استراتژیهای کسب و کار بررسی، و نیروهای بازدارنده اصلی کسب و کار شناسایی، و کاربردهای نیروی بازدارنده برای مدیران و افراد درگیر در کسب و کار مشخص می شود و چگونگی مشارکت کارکنان سطوح پایین تر معین، و نقش آن در عملکرد مؤسسه، مشخص می گردد.

ب) تجزیه و تحلیل محیط داخلی: عوامل متعددی از محیط درون سازمانی بر تصمیمات مدیریت اثر می گذارد ولی عمده ترین اثر را ویژگیهای کمی و کیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و مهارتهای شغلی دارد که باید مورد نظر کارشناسان و مدیران منابع انسانی قرار گیرد.

ج) تجزیه و تحلیل محیط خارجی: این جزء، شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل عوامل کلیدی در محیط خارج از مؤسسه است، که بر مدیریت منابع انسانی سازمان تأثیر بالقوه دارد.

۴-۵. فرایند تجزیه و تحلیل وضعیت منابع انسانی

گام سوم تجزیه و تحلیل قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها: در این گام، استراتژیها و

خط مشی‌های منابع انسانی مشخص می‌شود که چگونه یک شرکت کارکنانش را برای رسیدن به هدفهای سازمانی آماده سازد و برنامه‌های توسعه منابع انسانی را از راه‌های متعدد (آموزش، گردش شغلی، ارتقا و ...) مورد بررسی قرار دهد.

گام چهارم تجزیه و تحلیل منابع انسانی با توجه به عناصر سازمان: در این مرحله می‌خواهیم بدانیم در کجا هستیم و به کجا خواهیم رفت. شکافهای موجود بین آنچه در آن واقع هستیم و آنچه می‌خواهیم به آن برسیم چقدر است. پس برای شناسایی و رسیدن به این هدف، عناصر سازمانی که در سیستم‌های منابع انسانی می‌تواند دخیل باشد، مهم است. از این رو، تشخیص فرهنگ سازمانی و سیستم‌های منابع انسانی می‌تواند مدیران منابع انسانی مؤسسات را در برنامه‌ریزیهای آینده منابع انسانی و توسعه آنان، یاری رساند (عقلمند و اکبری، ۱۳۸۴).

گام پنجم بررسی دوباره تجزیه و تحلیل ضعفها، قوتها، فرصتها و تهدیدات و عناصر سازمانی: در این مرحله تمامی مراحل سوم و چهارم با توجه به عواملی مانند تأکید و تمرکز بر منابع موجود مؤسسه، تعیین و شناسایی افراد کلیدی که تأثیر مهمی بر استراتژی کسب و کار مؤسسه دارند و نیز اولویت‌بندی افراد برحسب کلیدی بودن آنها در فعالیتهای مؤسسه دوباره بررسی می‌شود.

۵-۵. فرایند توانمندسازی منابع انسانی

گام ششم برنامه‌های عملی توانمندسازی منابع انسانی: آنچه در این مرحله مهم است، افزایش دانش و آگاهی کارکنان و ایجاد چالشهای جدید و بررسی پیامدهای آن است. فعالیتهای و رفتار مدیریتی در مؤسسه می‌تواند در این امر، مهم به نظر برسد؛ چرا که اعمال مدیریت، مهارت و دانش کارکنان را افزایش می‌دهد. برنامه‌هایی مثل جامعه‌پذیری، آموزش نیروی انسانی، بهسازی و بالندگی مدیریت، ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد به کارکنان، مشارکت کارکنان، تناسب شغلی، چرخش شغلی و ... ارائه شود که در نهایت به توانمندسازی کارکنان منجر می‌شود.

گام هفتم اجرا و ارائه بازخور: برنامه باید پیش از اجرا به تصویب مدیریت ارشد برسد. به کارگیری ابزار اندازه‌گیری باید با همکاری مدیریت و با توجه به وظایف منابع انسانی اجرا شود. هدف نهایی استراتژی توسعه منابع انسانی این است که مجموعه هدفها به

گونه‌ای متقابل از راه سیستم‌های پاداش و پرداخت منسجم، آموزش و برنامه توسعه مسیر پیشرفت شغلی، حمایت شود (رابینز، ۲۰۰۲).

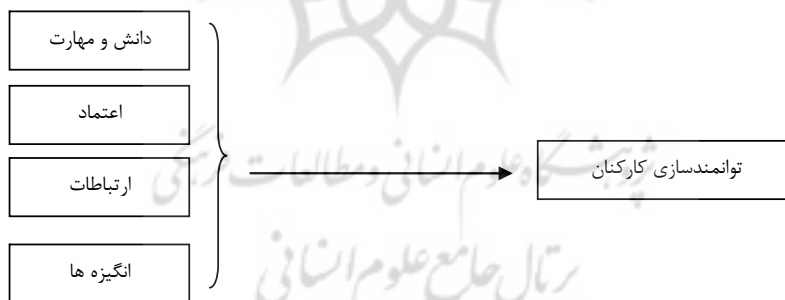
۶. الگوهای توانمندسازی

۶-۱. الگوی چهار عاملی ملهم^۱

چالش‌های رهبری، فرهنگ و مسائل اقتصادی از یک سو، عناصر توسعه راهبردی منابع انسانی، از جمله: «یادگیری سازمانی، نوآوری، توسعه کارکنان و کامیابی مشتری» از دیگر سو، سازمانها را به جهت‌گیری راهبردی توانمندسازی کارکنان مجبور کرده است. برای تبیین و تشریح الگوی راهبردی توانمندسازی کارکنان، ضروری است عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد.

طبق پژوهش انجام شده، چهار عامل، ارتباط مستقیم و تأثیر بسزایی بر توانمندسازی کارکنان دارد که در محیط رقابتی باید به آن توجه خاص کرد تا سازمانها بتوانند پاسخگوی تغییرات سریع و با کیفیت خوب باشند تا علاوه بر رضایت کارکنان، رضایت مشتریان را فراهم سازند. براساس این الگو عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان عبارت است از:

نمودار(۲): الگوی توانمندسازی چهارعاملی (ملهم، ۲۰۰۴: ۱۵)



- **دانش و مهارت کارکنان:** ارتقای مهارت و دانش کارکنان که با کارآفرینی و اثربخشی کارکنان رابطه مستقیمی دارد و جایگزینی دانشگران به جای صنعتکاران ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمانهای دانشی است.

- **اعتماد:** رهبران، نیازمند اعتماد و انتشار قدرت و پذیرش افکار جدیدی هستند. جریان اطلاعات و دانش بر این بعد و بر پاسخگویی و مسئولیت پذیری کارکنان تأثیر مثبت دارد.
- **ارتباطات:** ارتباطات دو جانبه وسیله‌ای است که دانش کارکنان را در مجاری ارتباطی سازمان برای خدمت بهتر به مشتریان گسترش خواهد داد. توزیع اطلاعات برای کارکنان به منظور عملکرد خوب سازمان، حیاتی است. کانالهای ارتباطی و اطلاعاتی در سازمانها موجب ارتقای دانش و اعتماد سازمانی نیز می شود.
- **انگیزه:** توجه به نیازها و انگیزه‌های کارکنان و پرداخت پاداش بر اساس عملکرد در این الگو موردنظر است و پاداشهای معنوی (غیر مادی) نسبت به پاداشهای مادی از اهمیت بیشتری برخوردار است (ملهم، ۲۰۰۴).

۲-۶. الگوی توانمندسازی رابینز و همکاران

نمودار (۳): الگوی توانمندسازی رابینز و همکاران (رابینز، ۲۰۰۲: ۴۱۹)



بر اساس بررسی‌های رابینز و همکاران، ارائه چارچوبی منسجم و یکپارچه برای روشن کردن نقش متغیرهای موضوعی، محیطی، شناختی و رفتاری در فرایند توانمندسازی مهم است. در این فرایند، روابط بین بافت سازمانی و عناصر محیط کاری (ساختار، منابع انسانی، اعمال مدیریت) مؤثر است. در این الگو ادراک کارکنان، فرصت برای نفوذ بر نتایج کاری و ماهیت حمایتی سازمانی؛ اعتماد و تعهد بر بافت سازمانی و محیط کاری تأثیرگذار است. مهمترین گام در فرایند توانمندسازی کارکنان، فراهم سازی محیطی

است که فرصتی را برای ممارست افراد با میزانی از اختیارات و قدرت و انگیزش درونی در کارکنان به وجود آورد (رابینز، ۲۰۰۲).

بسیاری از مطالعات در مورد توانمندسازی، نشان می‌دهد که محیط، فرصتهایی را برای کارکنان فراهم می‌آورد. از این رو، محیطهای توانمند، فرصتها و محیطهای غیرتوانمند، محدودیتهایی را برای کارکنان به همراه می‌آورد. این به میزان نفوذی بستگی دارد که به منظور اثرگذاری بر پیامدهای کاری اعمال می‌شود. اگر کارکنان توانمند باشند ولی هنوز آن نفوذ لازم را نداشته باشند، فاقد اثر احتمالی فرصت یا حمایت محیطی هستند؛ به عبارت دیگر، این حس را باید در کارکنان به وجود آورد که آنها حمایت می‌شوند تا بتوانند به گونه‌ای اثربخش، فرصتهایی را برای نفوذ فراهم آورند. تعهد سازمانی با توانمندسازی ارتباط معنی‌داری دارد و استقلال عامل مهمی در اعتمادسازی است و اعتماد باعث تمایل به خطرپذیری زیاد می‌شود و بیشتر تغییرات سازمانی مثبت ناشی از وجود اعتماد بین مدیران و کارکنان است. واگذاری اختیار، حس خودهدایتی را در افراد به وجود می‌آورد و موجب ابتکار عمل در رفتارها و فرایندهای کاری آنان می‌شود (بلانچارد، ۱۳۷۹).

۷. عوامل مؤثر بر توانمندسازی

عوامل مؤثر بر تواناسازی کارکنان از دیدگاههای متفاوتی دسته‌بندی شده است. یکی از دیدگاههای معروف، دیدگاه اسپریتزر جرجن است. به باور این صاحب‌نظر عوامل اصلی مؤثر بر تواناسازی عبارت است از:

- **عوامل فردی:** تحصیلات، سابقه کار، جنسیت، نژاد، کانون کنترل، عزت نفس
- **عوامل مدیریتی:** مشارکت در هدفگذاری، مشارکت در تصمیم‌گیری، شفافیت نقش، بازخورد عملکرد، دریافت پاداش، کارگروهی
- **عوامل محیطی:** حمایت اجتماعی سیاسی، احساس احترام و پذیرفته شدن
- **عوامل توانمندساز:** دسترسی به آموزش، دسترسی به منابع و دسترسی به اطلاعات (اسپریتزر، ۱۹۹۶).

توانمندسازی حاصل و برآیند سه جریان اصلی در سازمان است:

الف) میزان تمایل مدیران به سطح مشارکت کارکنان (مدیریت مشارکتی)

ب) حدود واگذاری اختیارات به زیردستان (واگذاری اختیار)

ج) پاداشی که به کارکنان در ازای موفقیت در وظائفشان پرداخت می‌شود. (پاداش مبتنی بر عملکرد).

مدیریت مشارکتی بستر توانمندسازی را فراهم می‌آورد و واگذاری اختیار به آن عمق می‌بخشد و طبق نظریه تقویت، پاداش مبتنی بر عملکرد باعث تثبیت و جهت‌دهی به توانمندیها می‌گردد. ریچارد ال دفت^۱ در نظریات خود از برنامه‌های توانمندسازی، غنی‌سازی شغلی را به عنوان اولین سطح این برنامه‌ها نام می‌برد" (دفت، ۲۰۰۲: ۴۱۰).

۸. عوامل مدیریتی مؤثر بر توانمندسازی

عوامل مدیریتی به آن دسته از عواملی گفته می‌شود که منشأ آن چگونگی ایفای نقش فرماندهان و مدیران در سازمان است و توانمندسازی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برخی از مهمترین این عوامل عبارت است از:

- **مشارکت در هدفگذاری:** مشارکت کارکنان در هدفگذاری، تعهد کارکنان نسبت به آن را در پی خواهد داشت. این تعهد باعث خواهد شد که آنها در جهت دستیابی به اهداف حتی اهداف مشکل از خود تلاش بیشتری نشان دهند. مشارکت در هدفگذاری به کارکنان احساس غرور می‌بخشد و این احساس را در آنها به وجود خواهد آورد که مالک سازمان هستند. سازمانها زمانی می‌توانند نسبت به استفاده بهینه از استعدادها و نیروهای خلاق کارکنان امیدوار باشند که نسبت به اهداف سازمان و نقش خود در تعیین آن اهداف، شناخت و آگاهی داشته باشند (کاستلانو^۲ و همکاران، ۱۹۹۸).
- **مشارکت در تصمیم‌گیری:** در چند دهه گذشته، نظریه پردازان برجسته و سرشناسی نظیر آرگریس^۳، وارن بنیس^۴ و رنسیس لیکرت^۵ استدلال کرده‌اند که برای دستیابی به تعهد کارکنان در کار، مشارکت آنان در تصمیم‌گیری، حیاتی و بنیادی

1. Richard . L . Daft
2. Castilano
3. Argeriss
4. Varen Beniss
5. Rensis Likert

است. مارشال ساکشن^۱، چنان به ارزش مشارکت باور دارد که می‌گوید: مشارکت کارکنان نه تنها کارساز است بلکه کاربرد آن از سوی مدیریت، ضرورتی اخلاقی است (طوسی، ۱۳۷۷). گرفتن تصمیماتی که به کارکنان مربوط می‌شود از امور مورد علاقه آنان برای توانمندسازی است. زمانی که به کارکنان فرصت اتخاذ تصمیم گیری داده می‌شود، آنها احساس می‌کنند که به آنها اعتماد شده، در کار مشارکت دارند. هم‌چنین از طریق تصمیم‌گیری درست، کارکنان احساس می‌کنند که آنها به صورت فردی در نظر گرفته شده‌اند و تجربیات و استعدادهای فردی آنها نیز مورد ارزش است. آنان با این کار احساس می‌کنند شایسته و مطمئن هستند و بهترین افراد برای گرفتن تصمیمات هر روزه هستند؛ چرا که نزدیکترین فرد به کار و آگاه هستند که از چه روشی باید برای کار استفاده شود. این نکته زمانی که مدیران در رده‌های پایین کار نکرده‌اند و از جزئیات آن کارها باخبر نیستند، بسیار مهم است. از این رو اگر فرصتهای تصمیم‌گیری آسان شود، کارکنان می‌توانند تصمیمات مؤثری بگیرند. با این حال، این تنها دلیل ارائه شده نیست. دلیل دیگر این است که اگر کارکنان مجبور باشند به تصمیمی که مدیرشان گرفته است عمل کنند اگر آن تصمیم از نظر آنها درست نباشد، کارکنان روند کار را کند می‌کنند تا به مدیر ثابت کنند که تصمیم او غلط بوده است. در نتیجه تصمیم‌گیری توسط کارکنان نه تنها به آنها حس قوی شدن می‌دهد، بلکه باعث ارتقای کارایی و نهایتاً توانمندسازی آنها می‌شود (گرسلی^۲، ۲۰۰۵).

• **شفافیت نقش:** شفافیت نقش، باورهای افراد در مورد انتظارات و رفتارهای مربوط به نقش شغلی آنان است (کان^۳، ۱۹۶۴). شفافیت نقش دو جنبه دارد: شفافیت هدف یعنی به چه میزان اهداف و مقاصد آن شغل آشکارا تعیین و بخوبی تعریف شده است. شفافیت روش یعنی به چه میزان فرد می‌داند که کارش را چگونه انجام دهد. افراد برای اجرای وظائف خود به شیوه‌ای مؤثر به اطلاعات کافی نیاز دارند. کمبود اطلاعات در مورد اهداف شغل و مؤثرترین رفتارهای شغلی می‌تواند تلاش ناکارآمد و ناکافی و

1. Marshal Socksion
2. Greasley
3. Khan

در جهتی نادرست را در راستای اجرای وظائف به دنبال داشته باشد و در نتیجه سطح عملکرد شغلی را کاهش دهد. نتایج تجربی نشان می‌دهد که ابهام در مورد نقش، سبب کاهش سطح عملکرد کاری می‌شود (جکسون و اسکولار^۴، ۱۹۸۵).

در صورتی که مدیران تصویر روشنی از مسئولیتهای خود و چگونگی اجرای آنها نداشته باشند، دانستن اینکه آیا از مهارتها و تواناییهای لازم برای اجرای کارها به شیوه‌ای قابل قبول برخوردارند یا خیر، دشوار خواهد بود. بدین ترتیب، انتظار می‌رود شفافیت نقش، تمامی ابعاد توانمندسازی روانی را افزایش دهد. اسپریتزر (۱۹۹۶) معتقد است که صرفاً زمانی که افراد نقش خود را بشناسند، این نقشها برای شخص آنها معنا خواهد شد. مسئولیت واضح و روشن و الزامات وظیفه شفاف و روشن باتوانش در ارتباط است (کانگر و کانوگو، ۱۹۸۸). مدیرانی که اهداف کاری روشنی دارند و می‌دانند چگونه به این اهداف دست یابند، می‌توانند به این باور برسند که می‌توانند کار را با مهارت انجام دهند و بنابراین بیشتر احساس شایستگی و کفایت می‌کنند. مدیرانی که نسبت به اقدام به کار تردید می‌ورزند، خودمختاری کمتری خواهند داشت.

سطوح بالایی از شفافیت نقش، مدیران را توانا می‌سازد تا تصمیم بگیرند و اقدام به کار کنند و بدین ترتیب خودمختاری آنان افزایش می‌یابد. عدم شفافیت نقش ممکن است سبب شود افراد فکر کنند درمانده و ناتوانند و در نتیجه تأثیری که بر حوزه کاری خود دارند کاهش یابد (اسپریتزر، ۱۹۹۶).

از سوی دیگر، افرادی که از نقش کاری خود آگاهند بیشتر احتمال دارد که تصمیماتی بگیرند و یا اقداماتی انجام دهند که نتایج را در محیط کارشان تحت تأثیر قرار دهد. تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که سطوح بالاتری از ابهام نقش به سطوح پایین‌تری از توانمندی روانی مربوط است (اسمیت و لانگ فیلد^۵، ۲۰۰۳).

• **بازخورد عملکرد:** فراهم آوردن اطلاعات کافی در مورد عملکرد، توانمندی روانی را افزایش می‌دهد. نظریه‌های بازخورد در روانشناسی نشان می‌دهد اطلاعات مربوط به عملکرد می‌تواند با فراهم آوردن اطلاعاتی در مورد رفتار، وظیفه و عملکرد، توانمندی

4. Jackson & Schular

5. Smith & Langfield

روانی را افزایش دهد و باورهای توانی افراد را تقویت کند. این امر به دلیل این است که اطلاعات مربوط به عملکرد، توان افراد را در ارزیابی توان عملکردی آنان ارتقا می‌بخشد (هال^۱، ۲۰۰۸).

- **دریافت پاداش:** کانگر و کانگو در مطالعات خود دریافتند که پاداش در فرایند توانمندسازی کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کند. پاداشها بویژه آنها که با تحسین و قدردانی مدیران همراه است به افراد احساس شخصیت می‌دهد و آنها را برمی‌انگیزاند تا از توان بالقوه خود برای ارائه عملکرد بهتر استفاده کنند. سیستمهای پاداش و شناسایی در افراد احساس غرور و احترام شخصی به وجود می‌آورد. از طرفی پاداش مبتنی بر عملکرد با تحت تأثیر قرار دادن ادراک افراد از حق انتخاب و شایستگی در توانمندسازی آنها نقش دارد (اسکندری، ۱۳۸۱).
- **کار گروهی:** ادراک افراد از میزان توانمندی خود علاوه بر ویژگیهای فردی از ویژگیهای گروه نیز تأثیر می‌پذیرد. تصمیم گروهی، تقسیم داوطلبانه مسئولیتها و مشکلات، اهمیت گروه و کار گروهی، اعتماد درون گروهی و ادراک گروه از میزان تأثیرگذاری بر مدیران و سایر گروه‌های سازمان، می‌تواند تأثیر مثبتی بر احساس افراد گروه از توانمندی آنان برجای گذارد. توانایی ترکیب استعدادها، مهارتها و تلاشهای اعضای گروه، باعث آفرینش افکار جدیدتر، حل مشکلات پیچیده‌تر، جلب حمایت‌های بیرونی و آسان‌سازی در روند اجرای تغییرات می‌شود (کرکمان و روزن^۲، ۲۰۰۲).
- **ارائه آموزشهای مورد نیاز به کارکنان:** "کارکنان آموزش دیده زیرساختهای نوآوری و ابداع به شمار می‌روند و سازمان را توانا می‌سازند تا به کیفیت بهتری دست یابد. اهمیت آموزش در این است که کارکنان با چگونگی تطبیق فعالیتهای خود با فعالیتهای سایر همکاران آشنا می‌شوند. اگر افراد بخوبی آموزش داده نشوند، احساس توانایی در گرفتن تصمیم و یا آغاز فعالیت جدید را ندارند. لذا اگر کارکنان آموزش ببینند و به طور شایسته برانگیخته شوند ۸۰ تا ۹۰ درصد تواناییهای خود را بروز می‌دهند و توانمند می‌شوند" (مشبکی، ۱۳۸۰: ۳۴۳).

1. Hall

2. Kirkman & Rosen

۹. فنون و ابزارهای خلق توانمندی در سازمانها

"به منظور توانمندسازی کارکنان در سازمان به بستر سازی اولیه و مناسب در محیط سازمان نیاز است. در سازمانهایی که عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی به طور کامل و صحیح اجرا می شود، می توان اطمینان داشت که بهترین استفاده از نیروی انسانی و در نتیجه بیشترین بهره‌وری در سازمان هست. (موریس، ۱۳۷۹: ۱۵). برای اجرای این عوامل از فنون و ابزار به شرح ذیل می توان استفاده کرد: اجرای نظام پیشنهاد در سازمان، تشکیل دوایر کیفیتی، تشکیل گروه‌های کاری. از جمله وظایف مدیران، تشکیل گروه‌های کاری توانمند است، ایجاد و به کارگیری سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، ایجاد امکانات انگیزشی، غنی سازی شغلی. به منظور غنی سازی شغلی باید اطلاعات کافی در مورد شغل باشد که از طریق تجزیه و تحلیل شغل می توان به آن دست یافت (ابطحی، ۱۳۷۸: ۳۵).

۱۰. گامهای اصلی برای توانمندسازی کارکنان

عده‌ای تصور می کنند توانمندسازی مفهومی قدیمی است در حالی که این طور نیست. «اگر سازمانها و بویژه مدیران بتوانند هشت گام توانمندسازی را در محیط کارشان به اجرا درآورند در آن صورت می توانند از میان کارکنان خود رهبران آینده سازمان را تربیت و انتخاب کنند. هشت گام توانمندسازی عبارت است از:

- **اعتمادسازی:** اعتماد بنیادی ترین احساسی است که هر فرد می تواند آن را تجربه کند. اعتماد زیربنای توانمندسازی و اساس رهبری به شمار می رود.
- **واگذاری اختیار:** باید میان اختیارات و مسئولیت کارکنان تناسب باشد. در محیطی توانمند، کارکنان دانشور معمولاً تصمیمات بسیار کارآمد می گیرند. اگر واگذاری اختیار با اعتماد همراه باشد محرکی قوی به شمار می رود؛ چون سعی می کنیم به دلیل احساس مسئولیت، کار را با دقت بیشتری انجام دهیم.
- **ایجاد انگیزه رهبری:** وظیفه رهبران سازمان، برقراری رابطه میان کارکنان با سایر شرکتها و جهان با شبکه های اطلاعاتی است؛ زیرا کارکنان به این گونه اطلاعات نیاز فراوان دارند. در محیطی توانمند، هر فرد خود را عضوی ارزشمند از اجتماع می داند. این موضوع در مورد مدیران سازمان نیز صادق است به جای اینکه قدرت خویش را به رخ دیگران بکشند با عملکرد و ارزیابی دستاوردها می توان به اهمیت نقش آنان پی برد.

- **گسترش ارتباطات عمودی:** افراد توانمند دوست دارند به عنوان دریافت کننده و انتقال دهنده نظریات دیگران به رده‌های بالای سازمان عمل، و بویژه این نقش را در تصمیم گیریهای بنیادین ایفا کنند. چالش اصلی عصر حاضر، ایجاد سازمانهایی است که دارای اهداف مشترک باشند به طوری که همه، سازمان را همانند خانه خویش بدانند. این امر بخشی از فرایند تربیت مدیران آینده سازمان به شمار می‌آید.
- **تشویق به ایجاد محیط کاری خلاق:** مشاغل ذاتاً خلاق نیست. در درجات مختلف در بعضی از مشاغل فرصتهایی برای خلاقیت پیدا می‌شود. در محیط کار رابطه مستقیمی میان توانایی، خلاقیت و موفقیت کارکنان وجود دارد. فرماندهان و مدیران باید همیشه درصدد بهبود محیط کار باشند.
- **گسترش رشد حرفه‌ای:** تمام متخصصان می‌خواهند رشد کنند و مطالب جدید بیاموزند. توسعه حرفه‌ای در شکلهای مختلف ظاهر می‌شود. رشد تجربیات موجب تقویت اهداف فردی و اعتبار آنان در وضعیتهای مختلف سازمان می‌شود. در عصر اطلاعات، اطلاعات و دانش می‌تواند سازمانها را در وضعیت رقابتی مصون بدارد. لازم است توجه مضاعفی به فرصتهای مستمر آموزش مبذول داریم. رهبران سازمان باید به آموزش همانند کار اهمیت دهد. برای حفظ سطح بالای انگیزش باید محیط کاری بسازیم که در آن تجربیات شخصی افراد رشد یابند.
- **فراهم ساختن منابع لازم:** داشتن منابع مناسب باعث می‌شود که کارکنان مختلف وظایف خود را به بهترین شکل انجام دهند. از جنبه دیگر در محیط کاری توانمند اگر بخواهید کارکنان مسئولیتهای جدید را بپذیرند، باید منابع لازم را در اختیارشان قرار دهید.
- **قدرشناسی و پاداش:** به کارهای خوب باید پاداش دهید. مطالعات مختلف و مکرر نشان می‌دهد که پول همیشه بهترین عامل یا پاداش برای اینکه افراد وظایف خود را بخوبی انجام دهند، نیست. این مطالعات تصریح می‌کند پول برای متخصصان حرفه‌ای که به رشد و پیشرفت شخصی تمایل شدیدی دارند به هیچ عنوان محرک به شمار نمی‌رود. راه‌های فراوانی برای پاداش و قدردانی از کارکنان هست؛ حتی اگر سازمان از نظر بودجه با محدودیت روبه‌رو باشد. قدرشناسی می‌تواند در قالب اعطای تقدیرنامه، لوح یادبود یا قدردانی در مجلات و خبرنامه داخلی سازمان باشد.

به موازات تلاش برای توانمندسازی کارکنان، نباید نقش پاداش در قدردانی از کارکنان را فراموش کرد؛ به عبارتی، پاداش مادی، هنوز گل سرسبد پاداش‌هاست و محرک ارزشمند به شمار می‌رود (جفت و اسکات، ۱۳۷۷: ۲۲).

۱۱. نقش‌های مدیریتی

فرماندهان و مدیران برای اجرای وظائف خود، نقش‌هایی را اجرا می‌کنند که در رفتار و فعالیت‌های روزانه آنان متجلی می‌شود. برخی از صاحب‌نظران این ابعاد رفتاری مدیران را "نقش‌های مدیریتی" معرفی کرده‌اند.

نقشها، به رفتاری اطلاق می‌شود که دیگران از دارنده منزلتی معین انتظار دارند. اشخاصی که ما برایشان ارزش ویژه‌ای قائل می‌شویم و از رفتارشان سرمشق می‌گیریم در واقع همان "الگوهای نقش" نامیده می‌شوند.

بدین ترتیب هر فردی که نقش معینی دارد از رفتار الگوی نقش خود سرمشق می‌گیرد. برای اینکه شخصی نقشی را به‌درستی ایفا کند باید شخصیتی را دارا باشد که برای ایفای آن نقش متناسب است.

درباره نقش‌های مدیریتی دانشمندان مختلفی نظر داده‌اند؛ از جمله مینتزبرگ (غفاریان، ۱۳۷۹: ۲۶)، آدیزیس (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰: ۱۰ و رضائیان، ۱۳۸۴: ۷۸) کوئین^۱ و همکاران (آذرهوش، ۱۳۷۹: ۳۷ و غفاریان ۱۳۷۹) و گاری یوکی (غفاریان، ۱۳۷۹: ۳۶).

خلاصه نقش‌های مدیریتی از نظر پژوهشگران نامبرده در جدول (۱) آمده است. نظریه نقش‌های مدیریتی مینتزبرگ تا امروز به عنوان یکی از پذیرفته شده‌ترین الگوهای رفتار مدیریت مورد رجوع و استفاده محققان قرار گرفته که در این پژوهش هم از آن استفاده شده است.

جدول شماره (۱): مقایسه انواع نقش‌های مدیریتی از نظر پژوهشگران مختلف

| مینتزبرگ | آدیزیس | کوئین و همکاران | گاری یوکی |
|------------|--------|-----------------|--------------|
| ارتباطی | تولیدی | روابط انسانی | روابط انسانی |
| اطلاعاتی | اجرایی | بهره‌وری | شبکه‌سازی |
| تصمیم‌گیری | ابداعی | سازماندهی | سنتی مدیریتی |
| | ترکیبی | انطباق سازمان | تصمیم‌گیری |
| | | | اطلاعات |

1. Quinn

” مینتزرگ در سال ۱۹۷۳ نتایج مطالعات در مورد فعالیتهای مدیران اجرایی را ارائه کرد. وی برای رفتار مدیران ده نقش مدیریتی معرفی کرد (جدول شماره ۲) و بر این باور بود که علی‌رغم تفاوت در سازمانها و مدیران، این نقشها در کارهای مدیران مشترک است“ (غفاریان، ۱۳۷۹: ۲۶).

مینتزرگ این ده نقش را در سه گروه (نقشهای ارتباطی، اطلاعاتی، تصمیم‌گیری) طبقه بندی کرد. نظریه مینتزرگ، نگرش ملموستری از رفتارهای مدیریتی ارائه می‌کند. خود او در این خصوص می‌گوید: ”اگر از مدیر سؤال شود که وی چه کارهایی را انجام می‌دهد، احتمالاً در پاسخ خواهد گفت: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگ‌سازی و ... حال اگر به آنچه او انجام می‌دهد بنگرید، تعجب نکنید که هیچ یک از موارد گفته شده را در کارهای او مشاهده نخواهید کرد.“ مینتزرگ معتقد است: ”کار روزانه مدیریت، مجموعه‌ای از نقشها است که مدیران بخوبی از عهده آنها برمی‌آیند.“ (ایران نژاد، ۱۳۸۱). وی اشاره می‌کند که همه مدیران الزاماً نباید همه نقشها را ایفا کنند ولی همواره در کارکرد آنها به تناسب نوع کار، برخی از این نقشها وجود دارد. لذا می‌توان نقشهای مدیریتی مینتزرگ را اجزای عملیاتی فعالیتهای مدیریتی (سازمان دهی، برنامه‌ریزی، کنترل و نظارت، هدایت و تصمیم‌گیری) به شمار آورد.

این پژوهش نیز در پی شناسایی نقشهای مؤثر فرماندهان و مدیران در توانمندسازی کارکنان و تبیین رابطه ایفای نقشهای فرماندهان و مدیران با توانمندسازی کارکنان است. در راستای این دو هدف عمده در پی تبیین نقشهای ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری مؤثر بر توانمندسازی کارکنان (بر اساس الگوی نقشهای مینتزرگ و مبانی توانمندسازی) و بیان اولویتهای این نقشهای مؤثر بر توانمندسازی کارکنان است.

جدول شماره (۲): نقشهای مدیریتی مینتزبرگ

| الف - نقشهای ارتباطی | |
|------------------------|---|
| رئیس تشریفات | مدیر در این نقش به عنوان نماینده سازمان عمل می‌کند. شرکت در محافل، مجالس، میهمانیهای رسمی و ... از این جمله است. |
| رهبر | مدیر در این نقش با زیرمجموعه ارتباط برقرار می‌کند و موجبات رشد و افزایش انگیزه آنان را فراهم می‌آورد. این نقش بیشتر بر ابعاد اجتماعی و انسانشناسی متمرکز، و کمتر متوجه ابعاد مأموریتی سازمان است. |
| رابط | مدیر در این نقش اطلاعات مورد نیاز سازمان را از طریق شرکت در شبکه‌های ارتباطات فراهم می‌آورد. شرکت در انجمنهای حرفه‌ای، جلسات غیر رسمی، صرف ناهار و شرکت در باشگاههای مدیریتی برخی از این کارها است. |
| ب - نقشهای اطلاعاتی | |
| نظاره گر | مدیر در این نقش با دریافت حساب شده اطلاعات داخلی و خارجی سازمان بر عملکرد سازمان و حوادث خارج از آن نظارت می‌کند. مدیر برای ایفای این نقش باید سیستم اطلاعات ایجاد کند. |
| توزیع گر اطلاعات | مدیر در این نقش اطلاعات واقعی و با ارزش (داخلی و خارجی) را به زیرمجموعه‌های خود منتقل می‌کند. سخنرانیها و جلسات، فرستادن یادداشت و یا مذاکرات رو در رو، برخی از ابزار ایفای نقش است. |
| سخنگو | مدیر در این نقش اطلاعاتی را در مورد عملکرد و برنامه‌های سازمان در اختیار مراجع خارج از سازمان می‌گذارد. گزارشهای سالانه، تبلیغات و ارائه سخنرانی برخی از این موارد است. |
| ج - نقش های تصمیم گیری | |
| کار آفرین | مدیر در این نقش منشأ آغاز تحولات سازمانی به شمار می‌رود. به کارگیری فناوری جدید در سازمان، درک و اجرای نظامات جدید مدیریتی از جمله مصادیق این نقش است. |
| حلال مشکلات | پرداختن به مشکلات کاری سازمان و رفع آنها از جمله نقشهای مهم مدیریتی است. مشکلات نیروی انسانی، منابع حیاتی سازمان، کیفیت و یا کمیت تولیدات برخی از این موارد است. |
| تخصیص دهنده منابع | مدیر در این نقش چگونگی به کارگیری منابع کمیاب سازمان را کنترل می‌کند. تخصیص بودجه، نیروی انسانی و امکانات ویژه از مصادیق ایفای این نقش است. |
| گفتگوکننده | این نقش مدیریتی شامل فعالیتهای مذاکراتی با سایر سازمانهاست. مذاکره با مدیران زیرمجموعه و رؤسا نیز از این جمله است. |

۱۲. مدیریت سه سطحی

جوهر و ذات الگوی مینتزبرگ درگیر شدن مدیر در سه سطح برای اقدام عملی است یا به عبارتی مدیران در سه سطح به فعالیتهایی از قبیل توانمندسازی کارکنان دست می‌زنند:

- مدیران می‌توانند به‌طور مستقیم وارد عمل شوند و کارهای کارکنان را مستقیماً هدایت کنند.
- آنها می‌توانند افراد را هدایت کنند و مطمئن شوند که اقدامات لازم انجام شده است و در همین راستا بر افراد مدیریت کنند تا کارها محقق گردد.
- آنها می‌توانند بر اطلاعات مدیریت کنند و بر افراد تأثیر بگذارند تا اقدامات لازم انجام بپذیرد (بنک، ۱۳۸۷). لذا می‌توان گفت: "هدف نهایی در کار مدیریت عملی است که مستقیم یا غیرمستقیم از طریق افراد یا حتی غیر مستقیم توسط اطلاعات و از طریق افراد انجام می‌شود. مدیران تمام این سطوح رفتار مدیریتی را انجام می‌دهند اما سطحی که مدیر خاصی ترجیح می‌دهد، تعیین کننده سبک مدیریت است" (بنک، ۱۳۸۷: ۶۳).

۱۳. مدیر توانمندساز

"توانمندسازی فن مدیریتی است که در واقع انبار ذخیره مدیران در تمام سطوح سازمانی است. توانمندسازی گزینه راهبردی برای مدیران ارشد است. آنها می‌توانند کارکنان را از کنترل‌های شدید رها کنند تا مسئولیت آرا، تصمیمات و اقدامات خویش را بر عهده بگیرند و بدین طریق منابع پنهان خود را آزاد کنند که در غیر این صورت برای افراد و سازمان غیرقابل دسترسی بود. مدیران می‌توانند ایجاد محیطی، که افراد مسئولیت بیشتری را برای نتایج کارهایشان در چارچوب قانون بپذیرند در اولویت کاری خویش قرار دهند و از استعداد و خلاقیت هرچه بیشتر آنان در کار استفاده کنند و دانش آنان را افزایش دهند." (بنک، ۱۳۸۷: ۶۶).

نیروی کار توانمند، روحیه بسیار خوب، روحیه خطرپذیری، شخصیت، کارگروهي، مشارکت، تعهد و خلاقیت را به نمایش می‌گذارد در حالی که نیروی کار فاقد اختیار و غیرتوانمند بی حوصلگی، تنش، ناامیدی، بدبینی، عدم مالکیت، انگیزش ضعیف، بهره‌وری کم و سطح ضعیف رضایت را به نمایش می‌گذارد.

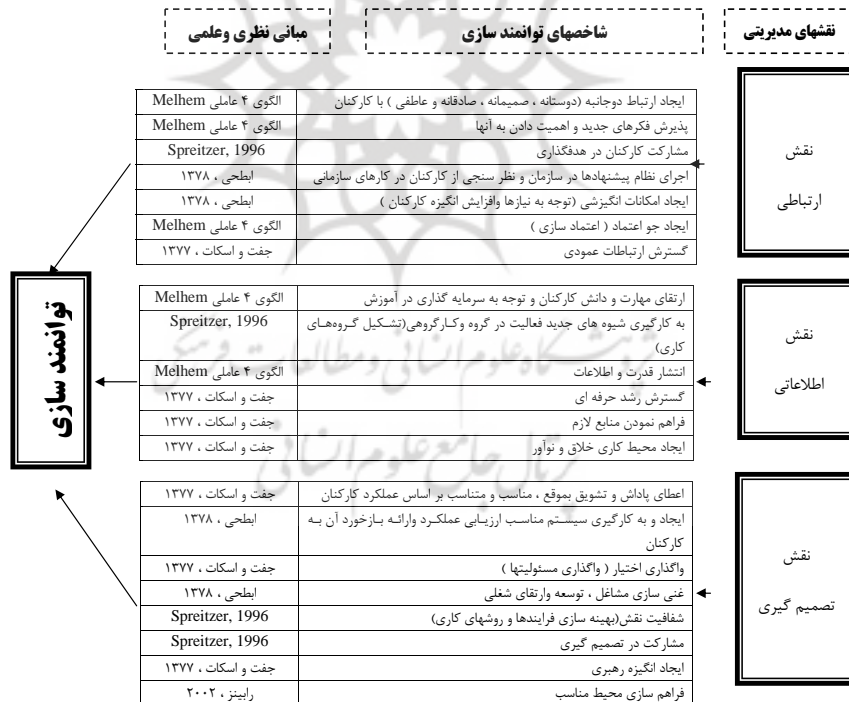
افراد توانمند به مخاطره دست می‌زنند؛ کسب دانش می‌کنند و مهارت‌های جدید به دست می‌آورند. آنها افرادی مسئول و پاسخگو هستند. آنها انتخاب می‌کنند و تصمیم

می‌گیرند. آنها خلاق، نوآور و کارآفرین هستند. توانمندسازی مزیت‌های رقابتی به وجود می‌آورد. وقتی مدیران ارشد سیاستها و روشهایی را می‌نویسند که کارمندانشان را فاقد اختیار و غیرتوانمند می‌کند، غیرممکن است که آنان را وادار کرد تا حداکثر تلاش، مشارکت و توجه آنان را به موضوعاتی جلب کنند که برای ارباب رجوع و منابع دراز مدت سازمان اهمیت دارد. هدف راهبردی این است که سازمان به محل مناسبی برای به‌کارگیری خبرگی، نوآوری و انرژی تبدیل، و اقدام به کارهایی شود که برای ارباب رجوع بهتر باشد تا در رویارویی با رقابت جهانی کسب و کار پایدار بمانند (بنک، ۱۳۸۷: ۶۷).

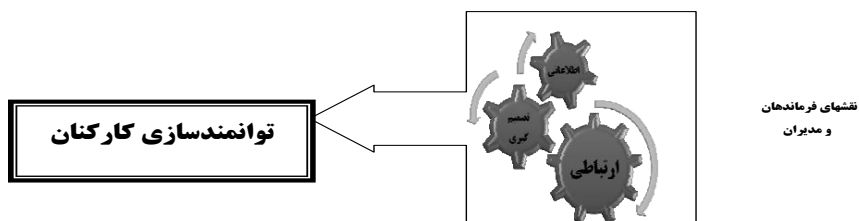
۱۴. الگوی تحقیق

الگوی تحقیق برگرفته از الگوی نقشهای مدیریتی مینتزبرگ و مبانی نظری ارائه شده در راستای مبحث توانمندسازی به شرح ذیل است:

نمودار (۴): الگوی مفهومی



نمودار(۵): الگوی مفهومی تحقیق



۱۵. مواد و روش‌ها

* نوع این پژوهش، کاربردی و روش آن همبستگی است.

* جامعه مورد پژوهش، کارکنان کلانتریهای تهران بزرگ و حجم نمونه یکصد نفر که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده، این افراد در شش ماهه دوم سال ۱۳۸۸ انتخاب گردیدند. (از میان پنج منطقه شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز؛ منطقه مرکزی با ۱۶ کلانتری و از میان ۱۶ کلانتری تعداد ده کلانتری انتخاب شدند و در هر کلانتری از ده نفر از کارکنان درجه‌دار، افسر جزء و افسر ارشد به طور تصادفی انتخاب شدند).

* ابزار گردآوری داده‌های پژوهش پرسشنامه محقق ساخته حاوی ۲۱ سؤال از شاخصهای مدیریتی (برگرفته از الگوی نقشهای مدیریتی مینتزبرگ و مبنای نظری مورد استفاده در پژوهشی در زمینه توانمندسازی) است.

* در این تحقیق برای سنجش اعتبار از روایی محتوایی استفاده و با استفاده از نظر تعدادی از استادان و صاحب‌نظران محترم، ابعاد گوناگون موضوع تحقیق شناسایی، و این نظریات در سؤالات پرسشنامه لحاظ، و نسبت به تنظیم پرسشنامه در قالب ۲۱ سؤال اقدام شد.

* پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مقدار ۰/۹۰ برآورد گردیده است.

* برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از آمار توصیفی و استنباطی (با استفاده از نرم افزار spss برای تعیین همبستگی و وجود رابطه بین متغیرها از آزمونهای ضریب همبستگی پیرسون، t یک نمونه‌ای و برای تعیین رتبه و اولویت‌بندی شاخصها از آزمون تحلیل واریانس فریدمن) استفاده شده است.

۱۶. یافته‌های تحقیق

نتایج ویژگیهای نمونه مورد مطالعه نشان داد که ۲۵/۶ درصد افسر ارشد، ۴۷ درصد

افسر جزء و ۳۵/۵ درصد درجه داران و کارمندان همتراز بودند. میانگین سنی آنها ۳۳/۴ سال و انحراف معیار آن ۷/۷ است. میزان تحصیلات ۵۵ درصد افراد کارشناسی و بالاتر و میانگین سابقه خدمت در ناجا ۱۲/۶ سال و انحراف معیار آن ۸/۳ است.

فرضیه اول

بین ایفای نقش ارتباطی فرماندهان و مدیران با توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول شماره (۳): ضریب همبستگی بین نقش ارتباطی فرماندهان و مدیران با توانمندسازی

| تعداد | ضریب همبستگی | سطح معنادار (sig) |
|-------|--------------|-------------------|
| ۱۰۰ | ۰/۷۹ | ۰,۰۰۰ |

با توجه به نتایج جدول می توان نتیجه گرفت که بین دو عامل نقش ارتباطی فرماندهان و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و میزان همبستگی آن نیز زیاد است.

جدول شماره (۴) نتایج آزمون t یک نمونه‌ای به منظور بررسی فرضیه اول تحقیق

| متغیر | تعداد پاسخگویان | مقدار t | درجه آزادی (df) | سطح معنادار (sig) |
|-------------|-----------------|---------|-----------------|-------------------|
| نقش ارتباطی | ۱۰۰ | ۴/۶۶ | ۱۴۵ | ۰,۰۰۰ |

نقیض ادعا (ایفای نقشهای ارتباطی فرماندهان و مدیران موجب ارتقای توانمندی کارکنان نخواهد شد).

ادعا (ایفای نقشهای ارتباطی فرماندهان و مدیران موجب ارتقای توانمندی کارکنان خواهد شد). با توجه به اینکه مقدار t جدول (۴/۶۶) از ۳ بیشتر است پس در ناحیه H_1 قرار دارد و همچنین چون Sig (سطح معنادار) نیز از ۰/۰۵ کمتر است، فرضیه اول تأیید می‌شود و با احتمال ۹۵٪ می‌توان گفت که ایفای نقشهای ارتباطی توسط فرماندهان و مدیران باعث ارتقای سطح توانمندسازی کارکنان می‌گردد.

با توجه به میانگینهای رتبه‌ای می‌توان شاخصهای این فرضیه را از لحاظ تأثیر آنها در توانمندسازی کارکنان به صورت جدول زیر اولویت‌بندی کرد.

جدول شماره (۵): اولویت بندی شاخصهای ارتباطی فرماندهان بر اساس میزان تأثیر در توانمندسازی کارکنان (نتایج آزمون فریدمن)

| ردیف | شاخص | میانگین رتبه‌ای |
|------|--|-----------------|
| ۱ | پذیرش فکریهای جدید و اهمیت دادن به آنها | ۴/۷۵ |
| ۲ | ایجاد ارتباط دوجانبه (دوستانه، صمیمانه، صادقانه و عاطفی) با کارکنان | ۴/۷۱ |
| ۳ | مشارکت کارکنان در هدفگذاری | ۴/۵۸ |
| ۴ | اجرای نظام پیشنهادها در سازمان و نظر سنجی از کارکنان در کارهای سازمانی | ۴/۱۸ |
| ۵ | ایجاد امکانات انگیزشی (توجه به نیازها و افزایش انگیزه کارکنان) | ۳/۷۸ |
| ۶ | ایجاد جو اعتماد (اعتماد سازی) | ۳/۴۹ |
| ۷ | گسترش ارتباطات عمودی | ۳/۴۲ |

این نتیجه نشان می‌دهد که از نظر کارکنان ناجا، پذیرش فکریهای جدید و اهمیت دادن به آنها، ایجاد ارتباط دوجانبه (دوستانه، صمیمانه، صادقانه و عاطفی) با کارکنان، مشارکت کارکنان در هدفگذاری، اجرای نظام پیشنهادها در سازمان و نظر سنجی از کارکنان در کارهای سازمانی، ایجاد امکانات انگیزشی (توجه به نیازها و افزایش انگیزه کارکنان)، ایجاد جو اعتماد (اعتماد سازی) و گسترش ارتباطات عمودی در توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد و بیانگر این است که آنچه بیشترین تأثیر را در توانمندسازی کارکنان دارد در وهله نخست، پذیرش افکار جدید و اهمیت دادن به آنها است.

فرضیه دوم

بین ایفای نقش اطلاعاتی فرماندهان و مدیران با توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول شماره (۶): ضریب همبستگی بین نقش اطلاعاتی فرماندهان و مدیران با توانمندسازی

| تعداد | ضریب همبستگی | سطح معنادار (sig) |
|-------|--------------|-------------------|
| ۱۰۰ | ۰/۵۶ | ۰,۰۰۱ |

با توجه به نتایج جدول می‌توان نتیجه گرفت که بین دو عامل نقش اطلاعاتی فرماندهان و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و میزان همبستگی آن نیز زیاد است.

جدول شماره (۷): نتایج آزمون t یک نمونه ای به منظور بررسی فرضیه دوم تحقیق

| متغیر | تعداد پاسخگویان | مقدار t | درجه آزادی (df) | سطح معنادار (sig) |
|-------------|-----------------|---------|-----------------|-------------------|
| نقش ارتباطی | ۱۰۰ | ۷/۹۹ | ۱۴۵ | ۰.۰۰۱ |

نقیض ادعا (ایفای نقشهای اطلاعاتی فرماندهان و مدیران موجب ارتقای توانمندی کارکنان نخواهد شد).

ادعا (ایفای نقشهای اطلاعاتی فرماندهان و مدیران موجب ارتقای توانمندی کارکنان خواهد شد). با توجه به اینکه مقدار t جدول (۷/۹۹) از ۳ بیشتر است در ناحیه H_1 قرار دارد و همچنین چون Sig (سطح معنادار) نیز از ۰/۰۵ کمتر است، فرضیه دوم نیز تأیید می شود و با احتمال ۹۵٪ می توان گفت که ایفای نقشهای اطلاعاتی توسط فرماندهان و مدیران باعث ارتقای سطح توانمندسازی کارکنان می گردد. با توجه به میانگین های رتبه ای می توان شاخصهای این فرضیه را از لحاظ تأثیر آنها در توانمندسازی کارکنان به صورت جدول زیر اولویت بندی کرد.

جدول شماره (۸): اولویت بندی شاخصهای اطلاعاتی فرماندهان بر اساس میزان تأثیر در توانمندسازی کارکنان (نتایج آزمون فریدمن)

| ردیف | شاخص | میانگین رتبه ای |
|------|---|-----------------|
| ۱ | ارتقای مهارت و دانش کارکنان و توجه به سرمایه گذاری در آموزش | ۵/۴۹ |
| ۲ | به کارگیری شیوه های جدید فعالیت در گروه و کارگروهی (تشکیل گروههای کاری) | ۴/۵۲ |
| ۳ | انتشار قدرت و اطلاعات | ۴/۵۰ |
| ۴ | گسترش رشد حرفه ای | ۴/۴۴ |
| ۵ | فراهم نمودن منابع لازم | ۳/۹۷ |
| ۶ | ایجاد محیط کاری خلاق و نوآور | ۳/۷۰ |

این نتیجه نشان می دهد که از نظر کارکنان ناجا، ارتقای مهارت و دانش کارکنان و توجه به سرمایه گذاری در آموزش، به کارگیری شیوه های جدید فعالیت در گروه و کارگروهی (تشکیل گروههای کاری)، انتشار قدرت و اطلاعات، گسترش رشد حرفه ای،

فراهم نمودن منابع لازم، ایجاد محیط کاری خلاق و نوآور در توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد و بیانگر این است که آنچه بیشترین تأثیر را در توانمندسازی کارکنان دارد در وهله نخست، ارتقای مهارت و دانش کارکنان و توجه به سرمایه گذاری در آموزش است.

فرضیه سوم

بین ایفای نقش تصمیم‌گیری فرماندهان و مدیران باتوانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول شماره (۹): ضریب همبستگی بین نقش تصمیم‌گیری فرماندهان و مدیران با توانمندسازی (نتایج آزمون پیرسون)

| تعداد | ضریب همبستگی | سطح معنادار (sig) |
|-------|--------------|-------------------|
| ۱۰۰ | ۰/۶۱ | ۰,۰۰۱ |

با توجه به نتایج جدول می‌توان نتیجه گرفت که بین دو عامل نقش اطلاعاتی فرماندهان و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و میزان همبستگی آن نیز زیاد است.

جدول شماره (۱۰): نتایج آزمون t یک نمونه‌ای برای بررسی فرضیه سوم تحقیق

| متغیر | تعداد پاسخگویان | مقدار t | درجه آزادی (df) | سطح معنادار (sig) |
|-------------|-----------------|---------|-----------------|-------------------|
| نقش ارتباطی | ۱۰۰ | ۶/۰۵ | ۱۴۵ | ۰,۰۰۱ |

نقیض ادعا (ایفای نقشهای تصمیم‌گیری فرماندهان و مدیران موجب ارتقای توانمندی کارکنان نخواهد شد)

ادعا (ایفای نقشهای تصمیم‌گیری فرماندهان و مدیران موجب ارتقای توانمندی کارکنان خواهد شد) با توجه به اینکه مقدار t جدول (۶/۰۵) از ۳ بیشتر است در ناحیه H_1 قرار دارد و همچنین چون sig (سطح معنادار) نیز از ۰/۰۵ کمتر است، فرضیه سوم نیز تأیید می‌گردد و با احتمال ۹۵٪ می‌توان گفت که ایفای نقشهای تصمیم‌گیری توسط فرماندهان و مدیران باعث ارتقای سطح توانمندسازی کارکنان می‌گردد.

با توجه به میانگینهای رتبه‌ای می‌توان شاخصهای این فرضیه را از لحاظ تأثیر آنها در توانمندسازی کارکنان به صورت جدول ذیل اولویت‌بندی کرد:

جدول شماره (۱۱): اولویت بندی شاخصهای تصمیم گیری فرماندهان بر اساس میزان تأثیر در توانمندسازی کارکنان (نتایج آزمون فریدمن)

| ردیف | شاخص | میانگین رتبه ای |
|------|---|-----------------|
| ۱ | اعطای پاداش و تشویق بموقع، مناسب و متناسب بر اساس عملکرد کارکنان | ۵/۲۳ |
| ۲ | ایجاد و به کارگیری سیستم مناسب ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد آن به کارکنان | ۵/۱۵ |
| ۳ | واگذاری اختیار (واگذاری مسئولیتها) | ۴/۹۷ |
| ۴ | غنی سازی مشاغل ، توسعه و ارتقای شغلی | ۴/۷۷ |
| ۵ | شفافیت نقش (بهینه سازی فرایندها و روشهای کاری) | ۴/۵۰ |
| ۶ | مشارکت در تصمیم گیری | ۴/۰۳ |
| ۷ | ایجاد انگیزه رهبری | ۳/۷۳ |
| ۸ | فراهم سازی محیط مناسب | ۳/۵۵ |

این نتیجه نشان می‌دهد که از نظر کارکنان ناجا، اعطای پاداش و تشویق بموقع، مناسب و متناسب بر اساس عملکرد کارکنان، ایجاد و به کارگیری سیستم مناسب ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد آن به کارکنان و واگذاری اختیار (واگذاری مسئولیتها)، غنی سازی مشاغل، شفافیت نقش (بهینه سازی فرایندها و روشهای کاری)، مشارکت در تصمیم‌گیری، ایجاد انگیزه رهبری و فراهم سازی محیط مناسب در توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد و بیانگر این است که آنچه بیشترین تأثیر را در توانمندسازی کارکنان دارد در وهله نخست اعطای پاداش و تشویق بموقع، مناسب و متناسب بر اساس عملکرد کارکنان است. در بررسی آماری انجام شده نقش ارتباطی از اولویت بیشتری نسبت به سایر نقشهای فرماندهان برخوردار است؛ لذا می‌توان گفت، بین اولویت تأثیر نقشها در توانمندسازی کارکنان تفاوت معناداری وجود دارد که با توجه به میانگینهای رتبه‌ای می‌توان این نقشها را به صورت جدول شماره ۶ اولویت بندی کرد:

جدول شماره (۱۲): اولویت بندی نقشهای فرماندهان بر اساس میزان تأثیر در توانمندسازی کارکنان (آزمون فریدمن)

| ردیف | نقشها | میانگین رتبه‌ای |
|------|-----------------------------|-----------------|
| ۱ | نقشهای ارتباطی فرماندهان | ۲/۵۷ |
| ۲ | نقشهای تصمیم‌گیری فرماندهان | ۱/۹۰ |
| ۳ | نقشهای اطلاعاتی فرماندهان | ۱/۵۳ |

۱۴. نتیجه‌گیری

با عنایت به عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان و تغییر مستمر در استراتژیهای سازمانی، فناوری و دانش، سازمانها باید به سمت یادگیری حرکت کنند. یادگیری از راه فرایندهای تجزیه و تحلیل منابع انسانی و توانمندسازی ایجاد می‌شود. از این رو، توانمندسازی ضروری است؛ زیرا کارکنان در سازمانهای امروزی به آزادی عمل برای ایجاد خلاقیت و گروه‌های خلاق و تغییر دادن خواسته‌های ارباب رجوع نیازمندند. سازمانهای امروزی نیازمند به انعطاف، چابکی و توانایی کارکنان برای پذیرش اجرای کار هستند. بنابراین برنامه‌ریزی در راستای توانمندسازی منابع انسانی، جزو برنامه‌های راهبردی است و سنگ زیربنای توانمندسازی منابع انسانی، شناخت الگوهایی است که بر تصمیمات سازمانی مؤثرند. از طرفی هدف اصلی توانمندسازی منابع انسانی است و برای اینکه افراد سازمانی در این فرایند همکاری داشته باشند، لازم است در ابتدا با مفاهیم آن آشنا شوند و سپس با شرکت در اجرای استراتژیها به بهره‌وری سازمان کمک کنند. آشنایی با اهداف توانمندسازی بهترین شیوه مفهوم سازی آن در میان کارکنان است که موجب ایجاد انگیزه به منظور اجرای آن می‌شود.

همان‌طور که در متن مقاله اشاره شد، حضور فعالانه سازمان در عرصه‌های رقابتی، پیدایش مشاغل جدید و لزوم چند مهارته شدن کارکنان، تواناسازی آنان را اجتناب‌ناپذیر کرده است. از طریق توان افزایی، ظرفیتهای کاری با واگذاری اختیار، افزایش مسئولیت، خودمختاری در تصمیم‌گیری و احساس خودکارآمدی، افزایش می‌یابد و در نتیجه بهره‌وری

و اثربخشی سازمان نیز زیاد می‌شود. برای این کار زیرساخت‌هایی از جمله سرمایه، نیروی انسانی با انگیزه و نیز نگرش همسو لازم است تا از طریق به کارگیری سه اصل مهم تسهیم کارکنان در اطلاعات، تعیین چارچوب خود مختاری به منظور تصمیم‌گیری و جایگزینی گروه‌های خودگردان در سلسله مراتب سازمان، توانمندسازی میسر گردد. آنچه از این طریق حاصل می‌شود افزایش وفاداری و حس تعلق کارکنان به سازمان است که در مشارکت فعال و ارائه ابتکار و خلاقیت نمود می‌یابد و در نهایت موجبات ارتقای بهره‌وری سازمان را پدید خواهد آورد. لازم به ذکر است که تا کارکنان ظرفیتهای لازم را برای تغییر در جهت توانمندسازی به دست نیاورند، موفقیتی حاصل نخواهد شد.

در این راستا نقش فرماندهان، رؤسا و مدیران در توانمندسازی کارکنان غیرقابل انکار است و بر اساس الگوی نقشهای مدیریتی مینتزبرگ هر فرمانده یا مدیر بر اساس سه نقش ارتباطی، تصمیم‌گیری و اطلاعاتی می‌تواند در راستای توانمند نمودن کارکنان خود اقدام کند.

۱۵. پیشنهادها

با توجه به مطالب مطرح شده در راستای توانمند کردن کارکنان در ناجا پیشنهاد می‌گردد:

- ۱- تشکیل گروه مهندسی روش با هدف طراحی سیستمی که به ایجاد الگوی جامع ارتقای سطح توانمندسازی بین کارکنان منجر شود.
- ۲- انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس معیارها و شاخصهای مدیران توانمند و توانمندساز
- ۳- گسترش فرهنگ توانمندسازی بین تمامی سطوح مدیران و کارکنان
- ۴- رعایت الگوهای رفتاری و نمونه بودن فرماندهان و مدیران، ایجاد ارتباط دوستانه، صمیمانه، صادقانه و عاطفی با کارکنان
- ۵- پذیرش افکار جدید، اهمیت دادن به آنها و مشارکت کارکنان در گرفتن تصمیم قبل از تصمیم نهایی
- ۶- اجرای نظام پیشنهادها در سازمان و نظر سنجی از کارکنان در مورد مسیرهای تغییر در سازمان
- ۷- ارتقای مهارت و دانش کارکنان و توجه به سرمایه گذاری در آموزش بویژه آموزشهای مهارت حل مسئله، مهارت پشتیبانی و تجهیز منابع

- ۸- واگذاری اختیار (واگذاری مسئولیتها) به کارکنان واجد صلاحیت و مدیران میانی
- ۹- ایجاد و به‌کارگیری سیستم مناسب ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد آن به کارکنان
- ۱۰- توزیع و به‌کارگیری مناسب و متناسب با رسته و تخصص نیروی انسانی
- ۱۱- جایگزینی گروه‌های خودگردان به جای سلسله مراتبها در سطح سازمان
- ۱۲- مشارکت دادن کارکنان در هدفگذاریها و تصمیم‌گیریهای سازمانی

منابع فارسی

۱. آقایار، سیروس (۱۳۸۲). توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۵، تهران: انتشارات گروه مدیریت.
۲. ابطحی، سیدحسین (۱۳۷۸). آموزش بهسازی منابع انسانی، موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی.
۳. اسکندری، مجتبی (۱۳۸۱). طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران کاروانهای حج، سازمان حج و زیارت، پایان نامه دکتری، دانشگاه تهران.
۴. بابایی، علی‌اکبر و همکاران (۱۳۸۱). تواناسازی کارکنان - سرمایه‌گذاری جایگزین، مجله تدبیر، شماره ۱۲۹.
۵. باکینگهام، مارکوس، کلینتون. دونالدز (۱۳۸۳). کشف توانمندیها، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، نشر فردا.
۶. بلانچارد. کنث (۱۳۷۹). سه کلید توان افزایشی، ترجمه: فضل‌الله امینی، نشر فرا
۷. بلانچارد. کارلوس. راندولف (۱۳۷۸). مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، نشر مدیران.
۸. بلانچارد، کارلوس و راندولف (۱۳۷۹). سه کلید توان افزایشی، ترجمه فضل‌الله امینی، تهران: نشر فردا.
۹. بنک، جان، اندرو کاکابادز، سوزان وینی (۱۳۸۷). کار در سازمان‌ها، ترجمه دکتر علی محمد احمدوند و غلام جاپلقیان، انتشارات جام جم.
۱۰. جزایری (۱۳۸۲). مدیریت بر مبنای عملکرد، فاصله از تئوری تا اجرا، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۱، تهران: انتشارات گروه مدیریت.

۱۱. جزنی، نسرین (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات نی.
۱۲. جفت واسکات (۱۳۷۷). مدیریت توانمند، ترجمه بهزاد رضانی، نشر دایره.
۱۳. دیمایی، ماساکی (۱۳۷۳). روشهای بهبود مستمر، ترجمه حیدر امیریان، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
۱۴. رضاییان، علی (۱۳۷۷). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، دانشکده علوم اداری دانشگاه تهران.
۱۵. سرمد، غلامعلی (۱۳۷۸). روابط انسانی در سازمانهای آموزشی، انتشارات سمت.
۱۶. سلیمی دانشگر، مجید، نوده فراهانی، محمدرضا. (۱۳۸۲). شاخص‌ها و نمایانگرهای توانمندسازی در سازمان، اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران.
۱۷. طوسی، محمدعلی (۱۳۷۷). مشارکت و مدیریت مشارکت جو، سازمان مدیریت صنعتی.
۱۸. عقلمند، سیامک؛ اکبری، فیض اله (۱۳۸۴). توانمندسازی یک استراتژی مدیریتی برای نیل به توسعه پایدار، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران.
۱۹. قوشچی، جعفر (۱۳۸۰). راه‌های تواناسازی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۱۹.
۲۰. لامعی، ابوالفتح (۱۳۸۲). مدیریت جامع کیفیت: اصول، کاربرد و درسهایی از یک تجربه، تهران: انتشارات طب نوین.
۲۱. مشبکی، اصغر (۱۳۷۹). مدیریت رفتار سازمانی، چ دوم، تهران: انتشارات ترمه.
۲۲. موریس و ویلکاکس (۱۳۷۹). فن توانمندسازی، ترجمه بدری نیک فطرت و همایون صمدی، نشر یساولی.

منابع انگلیسی

1. Armstrong, Michael. (1994), Handbook personnel management practice, fourth edition, kurgan page .
2. Bowen, D.E. and Lawer. (1992), The empowerment of service workers: what, why, when and how, sloan management review, pp 9-31.
3. Castilano joseph F, Klein Donald & Rohem, Harper A. (1998), Mini Companies: The Next Generation of Employee

- Empowerment, Management Accounting, Vol 79, No9.
4. Chadiha Letha .A & et al. (2004), Empowering African American Women Informal Caregivers: A Literature synthesis and practice strategies. Social work .New York vol.49,155.1.P:97.
 5. Conger jay A & Kanugo robin era N. (1988), The Empowerment process: Integrating theory and practice, Academy of management Review, vol 13, no 3.
 6. Carter Mcnamard. (2001), Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations), <http://www.Strategicplanning.com>
 7. Daft, R.L. (2002), The leadership experience, fort worth, Tx : Harcourt
 8. Dowling, Kevin. (1999), Empowerment: theoreticall Background, C S W T.
 9. Erstad Margaret. (1997), Empowerment and organization change, International journal of contemporary hospitality management M C B, university press.
 10. Fox, john .(1998), Employee Empowerment an Apprenticeship Model <http://members.tripod.com/j-fox/thesis.htm>.
 11. Fullam, Charlene & Landau man R. (1998), The triad of empowerment: Leadership, Environment and professional Traits, Nursing Economic, vol 16, issue 5.
 12. Greasley, Key. (2005), Employee perception of empowerment, www.emeraldinsight.com/0142-5455.htm.
 13. Hall, Mattehew. (2008), The effwct of comprehensive performance measurement system on role clarity, psychological empowerment and managerial performance, A counting,

organization and society, 33.

14. Horrenkol boy C, Judson G Thomas & Heffner Judith A. (1999), Defining and measuring employee empowerment, Journal of applied Behavioral Science, vol 35, Issue 3.

15. Jackson, S E & Schular, R.S. (1985), A Meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work setting, organizational behavior and human decision processes, 36, 16-78.

16. Khan, R.L. Wolfe, D.M. Quinn R.P, Snek, J.D & Rosenthal, R.A. (1964), Occupational stress: studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley.

17. Kirkman, B.L & Rosen, B. (2002). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. Academy of Management Journal, 42, 58-74.

18. Langley, Anne. (1988), "The Roles of formal Strategic Planning" Long Range Planning, no3.

19. Melhem yahya. (2004), The antecedents of customer contact employees empowerment» Employee Relation, v. 26 N.1, p.72-93.

20. Neher, Joanne. Natale, Samuel. (1997), Empowerment in work and welfare: a comparison between employment issues and human services practices. Empowerment in organization. Vo 15, p 28

21. Nelson, Robert B. (1994), Empowerment Employee through Delegating, small Business Report, vol 19, no 6.

22. Quinn, Robert E & Gretchen M Spreitzer. (1997), The rool to empowerment: seven question every leader should consider organizational dynamic, vol 26, pp37-51.

23. Rappaport .J.(1995) ,Empowerment meets narrative: Listening to stories and Creating settings. American journal of Community psychology of Community psychology,23p.795.
24. Robbins, T.L, M.D.Crino, L.D.Fredendall. (2002), An integrative model of the empowerment process, Human Resource management «v. 12 N.1, p.419-443».
25. Savery K lawsen, J alkalis. (2001), The Relationship Between empowerment, Job Satisfaction and Reported Stress Levels some Australian Evidence, Leadership and organization Development journal, MBC, University press.
26. Schoell William F, Deshler & Reinbeck John A. (1993), Introduction to Business, Ally & Bacon, USA.
27. Smith, D & Langfield-smith, K. (2003), The effect of participative performance evaluation on accountants psychological empowerment, organizational commitment, and job satisfaction. Working paper.
28. Spreitzer G,M. (1996), Social structural characteristics of psychological Empowerment, Academy of management Review, Vol, 39. NO 2.
29. Wallersteint, Nina. (1992), Powerlessness, empowerment and health: Implications for Health Promotion programs, American Journal of Health promotion.
30. Whetten, David A & Kim S Cameron. (1998), Developing management skills, New York: Addison, Wesley, Wheelan.