

تعیین الزامات سازمانی برای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا (مطالعه موردی فرماندهی انتظامی استان اردبیل)^۱

حسین رشیدی راد^۲

چکیده

هدف این مقاله شناسایی الزامات سازمانی برای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا است. این پژوهش از نوع کاربردی به روش توصیفی است. جامعه آماری کارکنان فرماندهی انتظامی استان اردبیل است که جامعه نمونه آن ۱۳۲ نفر، است. روش گردآوری داده‌ها مطالعات کتابخانه‌ای است و از پرسشنامه به عنوان ابزار گردآوری استفاده شد. در این تحقیق دلایل توانمندسازی و الزامات سازمانی برای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا بر اساس ۳۴ زمینه توانمندسازی مارکوس باکینگهام و دونالد کلیفتون مورد بررسی قرار گرفته و سرانجام پیشنهادهای لازم بر اساس مشاهدات میدانی صورت گرفته و محاسبات آماری عرضه شده است.

واژگان کلیدی

توانمندسازی مدیران، الزامات سازمانی در مدیریت، استراتژیهای توانمندسازی، روشهای توانمندسازی، موانع توانمندسازی

۱. تاریخ دریافت: ۹۱/۳/۲۵، تاریخ پذیرش: ۹۱/۶/۲۲

Email: rashidirad121@yahoo.com

۲. دانشجوی دوره دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد قزوین

۱. مقدمه

کارکنان سازمانهای سنتی کارهای تعریف شده‌ای را انجام می‌دهند و بیش از حد سؤال و کنجکاوی نمی‌کنند. سازمانهای امروزی، پویا و پیچیده، مبهم و سنت‌گریز هستند و پیوسته از محیط اطراف خود تأثیر، و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر می‌پذیرند، و به افرادی نیازمندند که توان تصمیم‌گیری و ارائه راه‌حلهای تازه‌ای برای مسائل و خلاقیت داشته باشند و در برابر نتایج کار، مسئول شناخته شوند.

برای غلبه بر وضعیت نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راه پیش روی مدیران، توانمندسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتهای روز دنیا خواهد بود. توانمندسازی، ظرفیتهای بالقوه‌ای را در اختیار سازمانها می‌گذارد. هرگاه سازمانها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند به این نیروی بالقوه نیازمندند.

از سوی دیگر مهمترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقا و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. از نظر دراکر رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف در فعالیتهای با یکدیگر همکاری می‌کنند.

توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمانها است. توانمند کردن افراد موجب می‌شود مدیران و سازمان، سریعتر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود دست یابند. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمانها نمی‌توانند در درازمدت کامیاب باشند؛ از این رو، تغییرات سریع، پیشرفتهای فناورانه و رقابتهای آشکار و پنهان در دنیا، و حیاتی بودن عامل انسانی در سازمانها، اهمیت و ضرورت توانمندسازی را بیش از پیش آشکار ساخته است.

۲. بیان مسئله

مهمترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان، و کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقا و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند است که سازمان توانمند را به وجود می‌آورد و رشد هر سازمانی در گرو توانمند کردن کارکنان

آن است. توانمندسازی کارکنان، محوریت‌ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوانسالاری در سازمانها است؛ با این حال به دلیل نگرشهای شخصی برخی مدیران، ضعف ساختاری و یا روابط نادرست سازمانی، تواناییهای بالقوه کارکنان ناشناخته باقی می‌ماند و بستر لازم برای بهره‌وری بیشتر سازمانی فراهم نمی‌شود. هر چند توانمندسازی در سطوح مختلف سازمانی و به روشهای مختلفی صورت می‌گیرد در این پژوهش، نگارنده به دنبال بررسی الزامات سازمانی برای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناما در استان اردبیل است. در واقع مدیران و فرماندهان توانمند می‌توانند کارکنان توانمند را به وجود آورند و از تواناییهای کارکنان استفاده بهینه کنند و ظرفیت بالقوه آنان را به کار گیرند.

۳. اهمیت و ضرورت پژوهش

ویژگی سازمانهای امروزی پویایی و پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است که پیوسته از محیط اطراف خود تأثیر، و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب ناپذیر می‌پذیرند. امروزه پیش‌بینی تغییرات دنیای کنونی غیرممکن است. با درک این مهم، که تغییر جزء جدانشدنی و ذات سازمانهای هزاره سوم شده است، قدرت سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه‌های مختلف اقتصادی اجتماعی، افزایش می‌یابد.

به منظور غلبه بر وضعیت نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش‌روی مدیران قرار دارد، توانمندسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتهای روز دنیا خواهد بود؛ از این روداشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و داراییهای حیاتی سازمان به‌شمار می‌آید، منافع بسیار زیادی برای سازمانها، شرکتهای و بنگاههای اقتصادی به‌دنبال خواهد داشت. در واقع از آنجا که کارکنان، گرانبهارترین سرمایه سازمان هستند، تحول و پویایی هر سازمان به میزان توانمندی نیروی انسانی آن سازمان بستگی دارد؛ از این رو، تغییرات سریع، پیشرفتهای فناورانه و رقابتهای آشکار و پنهان در دنیا، و حیاتی بودن عامل انسانی در سازمانها، اهمیت و ضرورت توانمندسازی را بیش از پیش آشکار ساخته است.

توانمندسازی یکی از اعجاز‌آورترین رویکردهای توسعه منابع انسانی است. توانمندسازی حرکتی دائمی، و اهمیت آن همواره روبه افزایش است؛ چرا که اساس توسعه در کسب

و کار امروز همگام بودن با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای فناوری و تقاضاهای محیط رقابتی است. سازمانها نیازمند افرادی هستند که بتوانند بهترین استفاده را از فناوری پیشرفته عرضه کنند و نوآوریها را بیابند و بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند (اسمیت، جان^۱، ۱۴:۱۹۹۶).

چالز هنری (۱۹۹۵) یادآور می‌شود که منابع مرسوم و سنتی ثروت (زمین، مواد خام، فناوری و حتی کارگران غیرماهر) را در مواقع لزوم می‌توان خرید. عاملی که بدون آن نمی‌توان کار کرد، نیروی انسانی توانمند است که می‌تواند از همه این منابع برای دستیابی به مزایا براحتی استفاده کند. هدف توانمندسازی این است که مغزهای افراد را همانند بازوانشان به کار بیندازد. توانمندسازی اشاره به حس درونی در افراد دارد که باعث می‌شود آنان به طور مستقل تصمیماتی را در فرایند کار خویش بگیرند (مایک ون و لوری توماس^۲، ۵:۱۹۹۵).

توانمندسازی کارکنان را، که در منابع مدیریتی از آن به عنوان عامل کلیدی در تامین رضایت مشتریان و ارباب رجوع نام برده می‌شود (اسکارناتی و اسکارناتی^۳، ۲۰۰۲)، (مور و همکاران^۴، ۱۹۹۸)، (هال^۵، ۱۹۸۷)، می‌توان نسخه معاصر از جنبش مشارکت و دموکراسی صنعتی به شمار آورد. توانمندسازی مجموعه‌ای از فنون انگیزشی است که از طریق افزایش سطوح مشارکت و خود تصمیم‌گیری برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی شده است (وچیو، ۱۹۹۵).

دانشمندان علم مدیریت نیز در خصوص اینکه چرا کارکنان را توانمند می‌سازیم، اظهار می‌کنند که سازمانها هم از درون و هم از بیرون مورد هجوم قرار می‌گیرند. از نظر بیرونی، رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باور نگرانی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع را از سازمان می‌طلبند. از جنبه دورنی، کارکنان احساس می‌کنند که با آنها صادقانه برخورد نمی‌شود؛ لذا مایوس و سرخورده،

-
1. Smiet, jane
 2. mike van and laurie Thomas
 3. Scarnati & Scarnati
 4. Moore et al
 5. Hall

پیوسته از سازمان، توقع بیشتری دارند و مرتبا قواعد بازی را تغییر می‌دهند؛ در عین حال، کارکنان طالب کار با معنا هستند؛ صراحت و صداقت بیشتری خواستارند و خودیابی و خود شکوفایی بیشتری از کارشان می‌خواهند.

۴. اهداف پژوهش

- هدف کلی این پژوهش در جهت پاسخ دادن به پرسشهای اصلی آن است؛ یعنی:
- چرا مدیران و فرماندهان باید توانمندسازی شوند؛ به عبارت دیگر ضرورت توانمندسازی مدیران و فرماندهان چیست؟
 - الزامات سازمانی برای توانمندسازی مدیران و فرماندهان چیست؟

۵. توانمندسازی

دو دیدگاه در توانمندسازی هست:

دیدگاه مکانیکی که توانمندسازی را به معنی واگذاری قدرت و اختیار به کارکنان برای فعالیتها و وظایف می‌داند (فوی^۱، ۱۹۹۷). دیدگاه ارگانیکی که توانمندسازی را پیچیده و چندبعدی می‌داند. صاحب‌نظران و نظریه پردازان این دیدگاه، توانمندسازی را بر اساس باورها و جهتگیریهای شخصی کارکنان به نقش خویش در شغل و سازمان تعریف کرده‌اند. در این دیدگاه، وضعیت و ویژگیهای سازمان و اقدامهای مدیریتی به معنای توانمندسازی نیست، بلکه آنها زمینه ساز و وسائل توانمندسازی منابع انسانی هستند. فرضیه اساسی این دیدگاه این است که توانمندسازی افراد نیروی انسانی در نیازهای انگیزشی افراد ریشه دارد که در برگیرنده ادراکها، برداشت و تصور کارکنان نسبت به نقش خود در سازمان است (توماس و ولتوز^۲، ۱۹۹۰)؛ پس به توانمندسازی نمی‌توان از بعد خاص نگریست؛ بلکه توانمندسازی ابعاد گوناگونی دارد که در هر زمان و مکان خاص ابعاد خاصی مورد نظر است.

1. Foy

2. Thomas & velthouse

- در تعریفهای ذیل سعی شده است که جنبه‌های گوناگون آن نشان داده شود:
- توانمندسازی فرایندی است که افراد جامعه از راه آن از نیازها و خواسته‌های خود آگاه می‌شوند؛ نوعی اعتماد به نفس و خودتکایی را برای برطرف کردن آن نیازها به دست می‌آورند و براساس آن از توانایی لازم برای تحقق هدفهای خود برخوردار می‌شوند، در تعریفی دیگر توانمندسازی یعنی مردم باید به سطحی از توسعه فردی دست یابند که به آنها امکان انتخاب بر اساس خواسته‌های خود را بدهد (شادی طلب، ۱۳۸۱).
 - توانمندسازی، فرایند پیوسته‌ای است که بر اساس آن افراد هر جامعه از نوعی خوداعتمادی برخوردار شوند و قادر به ارزیابی درست و شناخت واقعی خویش باشند و از تواناییها، برای رسیدن به هدفهای خود آگاه شوند و بتوانند با افزایش توانمندی خود به هدفهای مورد نظر دست یابند (فرخی، ۱۳۷۶).
 - توانمندسازی مفهومی روانشناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد به شغل و سازمان مربوط می‌شود و به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی تعریف شده است که پنج بعد احساس شایستگی (خودکارآمدی)، احساس خودمختاری (داشتن حق انتخاب)، احساس مؤثر بودن (اثرگذاری)، احساس معنی‌دار بودن (ارزشمندی) و احساس اعتماد (امنیت) دارد. (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).
 - توانمندسازی مجموعه‌ای از فنون انگیزشی است که از طریق افزایش سطوح مشارکت و خود تصمیم‌گیری برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی شده است (وچیو، ۱۹۹۵). تعاریف مختلف توانمندسازی به طور خلاصه در جدول ذیل آورده شده است، که هر کدام ابعاد خاصی از توانمندسازی را عرضه می‌کند:

جدول (۱): تعاریف توانمندسازی

ردیف	مفهوم توانمندسازی	منبع
۱	واگذاری اختیار در نقش سازمانی و اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت	نلسون (۱۹۹۴)
۲	واگذاری قدرت قانونی، واگذاری اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی	گرو (۱۹۷۱)
۳	واگذاری تصمیم به کارکنان	گاندز (۱۹۹۰)
۴	زمینه ای برای افزایش گفتگوها، تفکر انتقادی، فعالیت در گروه های کوچک	لی (۲۰۰۱)
۵	«قدرتمند شدن»، «مجوز دادن»، «ارائه قدرت» و «تواناشدن»	فرهنگ فشرده آکسفورد
۶	واگذاری اختیار یا اعطای قدرت قانونی به دیگران	فرهنگ لغت وبستر
۷	قبل از اینکه به کارکنان بگویید که چه کار کنند، می توانند بخوبی وظایفشان را درک کنند.	ماری و تورلاکسون (۲۰۰۱)
۸	در اختیار قرار دادن منابع مورد نیاز کارکنان و نیز به معنی تقویت احساس «مهم بودن» در آنها	کانگر و همکاران (۱۹۹۸)
۹	فرایند توسعه است که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می شود تا آنان را قادر سازد عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود گیرند.	آقایار (۱۳۸۲)
۱۰	اعطای اختیار تصمیم گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی و ایفای نقش مفید در سازمان	ارستاد (۱۹۹۷)
۱۱	فرایند تسهیم دوباره اختیار و کنترل	نلسون و دیگران (۱۹۹۴)
۱۲	اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای گرفتن تصمیمات لازم بدون اینکه در ابتدا توسط سطوح بالاتر مدیریت مورد نظارت و کنترل واقع شوند.	«شوول»، «دسلر» و «راینک» (۱۹۹۳)
۱۳	انتقال قدرت تصمیم گیری به پایین ترین سطح سازمانی	استریکر (۱۹۹۸)
۱۴	دادن آزادی عمل به کارکنان در ارتباط با فعالیتهای مربوط	برون و همکاران (۱۹۹۲) کانگر و همکاران (۱۹۹۸)
۱۵	اعطای اختیار تصمیم گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی و ایفای نقش مفید در سازمان	اتروز (۱۹۹۷)
۱۶	فرایندی که از طریق آن فرهنگ توانمندسازی توسعه می یابد که در آن آرمانها، اهداف، مرزهای تصمیم گیری و نتایج تأثیرات و تلاشهای آنان در کل سازمان به اشتراک گذاشته می شود.	فوکس (۱۹۹۸)
۱۷	کمک به افراد برای بهبود اعتماد به نفس و چیره شدن بر احساس ناتوانی	وتن و کمرون
۱۸	انتقال قدرت تصمیم گیری به پایین ترین سطح سازمانی	فلام و همکاران (۱۹۹۸)
۱۹	یعنی کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. فرآیند ارزشی که از مدیریت عالی سازمان تا پایین ترین رده امتداد می یابد.	سوچ (۲۰۰۰)
۲۰	ایجاد وضعیتی که افراد به قله تواناییهای بالقوه خود صعود کنند.	لامعی (۱۳۸۲)
۲۱	ایجاد وضعیتی که افراد بتوانند کارهایشان را با انگیزه درونی و با موفقیت کامل انجام دهند.	دالینگ (۱۹۹۹)

۵-۱. عناصر اصلی توانمندسازی در محیط کار

توانمندسازی به دو شکل فردی و سازمانی صورت می‌گیرد، سه عنصری که زمینه توانمندسازی را در محیط کار به وجود می‌آورد، عبارت است از: نگرشها، روابط، ساختار سازمانی که هر یک از این عناصر سازمانی باید تغییر کند تا کارکنان توانمند را به وجود آورد. اما توانمندسازی در مورد کارکنانی که دارای سه ویژگی ذیل باشند صورت می‌گیرد؛ چون سرمایه‌گذاری در توانمندسازی کارکنانی که فاقد این شرایط باشند، هدر دادن منابع سازمانی است.

- لیاقت و توانایی
- تعهد
- پایبندی به اصول اخلاقی

در سازمانهای توانمند و توانمندساز، دیدگاه و طرز تلقی کارکنان دستخوش تغییرات اساسی می‌شود؛ برخی از این تغییرات در جدول ۲ خلاصه شده است:

جدول (۲): دیدگاه و طرز تلقی کارکنان

تغییرات	
از	به
ناتوانی انتظار دستور برای اقدام اجرای کارها به شکل درست انفعال محتوا کمیت رئیس مسئول است. تقصیر را به گردن دیگری انداختن	توانمندی اقدام کردن اجرای کارهای درست خلاقیت و ابتکار عمل محتوا و فرایند کمیت و کیفیت همه مسئولند. مشکل را حل کردن

۵-۲. روشهای توانمندسازی

اولین و آشکارترین پایه‌ها و ریشه‌های توانمندسازی کارکنان به نظریه Y مک گریگور بر می‌گردد. از دیدگاه او در نظریه Y :

- سازمانها فقط بخشی از منابع فکری کارکنان را به کار می‌گیرند.
- کنترل مستقیم و از نزدیک کارکنان، تنها راه یا بهترین شیوه برای دستیابی به اهداف

سازمانی نیست. کارکنان هنگامی مؤثرتر و کارآمدتر کار می‌کنند که اختیار و فرصت داشته باشند تا کارشان را تا حدودی براساس تشخیص و با اعمال کنترل از سوی خودشان انجام دهند.

- شایستگی و صلاحیت از جمله شایستگی‌های مربوط به خلاقیت، ابتکار عمل و حل مسئله مختص تعداد معدودی افراد متخصص از جمله مدیران نیست، بلکه به شکل وسیعی در همه سطوح سازمان و بین همه کارکنان توزیع شده است. در ذیل به برخی از روشهایی اشاره می‌شود که مدیران در سازمانها برای توانمند کردن کارکنان به کار می‌برند:

- **توانمندسازی و آموزش:** بی شک آموزش مؤثر یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است.

- **توانمندسازی و مشارکت:** باتوجه به تحقیقات در دو بخش روابط صنعتی و تحقیقات مدیریتی (با تأکید بر رفتار سازمانی) مشارکت کارکنان در سازمان شامل توانمندسازی و کار گروهی است.

- **اعتماد، صمیمیت و اصالت:** مدیران با اعتماد و صمیمی سازمانها حامی اصلی کارکنان و انگیزاننده آنها برای کار و زندگی کاری هستند. "فیشر" در کتاب خود در خصوص شگفتیهای هر گروه کاری در سازمانهای گوناگون بر "اعتمادپذیری" تأکید زیادی دارد.

- **سهیم نمودن کارکنان در اطلاعات**

- **اعمال حمایت‌های اجتماعی و عاطفی**

- **کار گروهی**

- **بازخورد**

- **واگذاری اختیار:** باید میان اختیارات و مسئولیت کارکنان تناسب باشد. در محیطی توانمند، کارکنان دانشور معمولاً تصمیمات بسیار کارآمد می‌گیرند.

- **پاداش مبتنی بر عملکرد**

- **ایجاد انگیزه رهبری**

- **گسترش ارتباطات عمومی:** افراد توانمند دوست دارند به عنوان دریافت کننده و انتقال دهنده نظر دیگران به رده‌های بالای سازمان عمل کنند.

- تشویق محیط کاری خلاق: در محیط کار میان توانایی، خلاقیت و موفقیت کارکنان رابطه مستقیمی وجود دارد. رهبران باید همیشه در صدد بهبود محیط کار باشند.
- گسترش رشد حرفه‌ای: تمام متخصصان می‌خواهند رشد کنند و مطالب جدید بیاموزند.
- فراهم ساختن منابع لازم
- جایگزین کردن گروه‌های کاری در کنار سلسله مراتب

۳-۵. عوامل و موانع توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان

بدون شک در هر سازمانی در راستای توانمندسازی نیروی انسانی، عوامل و موانع عمده‌ای هم هست که باعث هدر رفتن نیروی انسانی و کم شدن کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شود که مهم‌ترین آنها در جدول شماره (۳) نشان داده شده است.

جدول (۳): عوامل و موانع توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان

عوامل مهم توانمندسازی نیروی انسانی	موانع مهم توانمندسازی نیروی انسانی
۱- مشخص بودن هدفها، مسئولیتها و اختیارات در سازمان	۱- نگرشهای شخصی مدیران
۲- غنی‌سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان	۲- ساختار سازمانی
۳- روحیه‌ها و تعلق سازمانی	۳- نگرشهای مدیران در مورد زیردستان (نبود باورپذیری)
۴- اعتماد، صمیمیت و صداقت	۴- نبود امنیت شخصی
۵- تشخیص و قدردانی	۵- نیاز به کنترل
۶- مشارکت و کارگروهی	۶- حاکم بودن ساختار رسمی و سلسله مراتبی
۷- ارتباطات	۷- ضعیف بودن اعتماد و اطمینان اعضای سازمان به یکدیگر
۸- محیط کاری	۸- سبکهای مدیریت و رهبری نامناسب
۹- بهینه‌سازی فرایندها و روشهای کاری	۹- نبود مهارتهای لازم در کارکنان
۱۰- اطلاعات، دانش و مهارت شغلی	۱۰- تفاوت زیاد بین افراد در سازمان
	۱۱- وجود سامانه‌های پرسنلی غیرهماهنگ و تنش در محیط کاری
	۱۲- تخصیص نیافتن اعتبارات کافی
	۱۳- تغییر سبک مدیریتی
	۱۴- تغییر عملکرد کارکنان
	۱۵- تغییر ساختار سازمانی

۴-۵. استراتژیهای توانمندسازی

مایکل مارکوارت استراتژیهای ده‌گانه ذیل را برای توانمندسازی افراد عرضه می‌کند:

- رهبران را برای الگو بودن و نشان دادن یادگیری تشویق کنید.
- رهبران را به فرایندها و پروژه‌های قهرمانی یادگیری دعوت کنید. مسئولیت عمده

مدیران در سازمانهای یادگیرنده، ایجاد فضایی است که در آن، یادگیری تشویق شود.

- کارکنان را برای یادگیری و تولید، قدرتمند سازید. اغلب، قدرتمندسازی چیزی بیش از پشتیبانی آرمانی نیست.
- سیاستهای پرسنلی را نهادینه سازید که به یادگیرندگان پاداش می‌دهد. بسیاری از سازمانها به ارزشهای بیان شده خود هنگام استخدام و پاداشدهی به افرادی که یادگیرنده هستند، عمل نمی‌کنند.
- گروه‌های کاری خودگردان ایجاد کنید.
- بین یادگیری و نیازهای توسعه توازن ایجاد کنید. سازمان یادگیرنده باید پیوسته توان عملکردی افراد را به همراه توان عملکردی شرکت توسعه دهد.
- مشارکت مشتری را تشویق کنید و افزایش دهید. مشتریان منبع حیاتی اطلاعات و دارای انگیزه فوق‌العاده‌ای به منظور بهبود مستمر کیفیت هستند.
- یادگیری از شریکان و هم‌پیمانان کسب و کار را به حداکثر برسانید.
- شراکتهای یادگیری بلندمدت را با عرضه کنندگان و فروشندگان ایجاد کنید.
- فرصتهای آموزشی فراهم کنید (مارگارت، ۱۳۸۵).

ب - نیکسون نوعی استراتژی پنج قسمتی توانمندسازی را برای بهبود سازمانی این‌گونه بیان می‌کند:

- ایجاد بینش
- اولویت‌بندی و عمل در جایی که بیشترین تأثیرگذاری را ممکن می‌سازد.
- بهبود و ایجاد رابطه‌ای قوی با همکاران
- گسترش شبکه‌ای
- استفاده از گروه‌های حمایتی داخلی و خارجی (مارگارت، ۱۹۹۶).

مارکوس باکینگهام و دونالد کلیفتون ۳۴ زمینه را برای توانمندسازی بیان کرده است که برخی از آنها به انسانها اشاره دارد (مانند به کاراندازنده و سامان دهنده)، برخی به دسته‌بندیها (مانند انضباط و همدلی) و برخی نیز به کیفیت اشاره دارد (مانند سازگاری و تحلیلگری) که این ۳۴ زمینه در نمودار شماره (۱) (الگوی مفهومی پژوهش) آمده است.

۶. روش شناسی

این پژوهش از نظر اهداف، کاربردی و عملی است. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از روش میدانی و برای بررسی توزیع ویژگیهای جامعه آماری از روش پژوهش توصیفی استفاده شده است.

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از روش میدانی و برای گردآوری ادبیات پژوهش و مطالعات اکتشافی نیز از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. برای سنجش تمام متغیرها از پرسشنامه استفاده شده است. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها از جمله مشخصات نمونه‌ها و توزیع فراوانی داده‌ها از روشهای آمار توصیفی استفاده شده است.

۶-۱. متغیرهای پژوهش

در این پژوهش، ۳۴ زمینه توانمندسازی مارکوس باکینگهام و دونالد کلیفتون (ابعاد ذکر شده در نمودار (۱) متغیر مستقل و توانمند سازی مدیران و فرماندهان به عنوان متغیر وابسته است.

نگارنده در این پژوهش برای سنجش الزامات سازمانی برای توانمندسازی مدیران و فرماندهان با استفاده از ۳۴ زمینه توانمندسازی مارکوس باکینگهام و دونالد کلیفتون یک پرسشنامه طراحی کرده و آن را در اختیار دو گروه از نیروهای ناجا قرار داده است:

گروه اول درجه داران بودند - اعم از گروه‌های استوار - که نظر خود را در قالب پرسشنامه درباره مدیران ناجا در استان اردبیل اعلام کردند.

گروه دوم افسرانی بودند - اعم از افسر جز و ارشد - که بیشتر خود در لایه اول یا دوم جزء مدیران و فرماندهان سازمانی بودند و برخی نیز پست مدیریتی نداشتند؛ اما نظر خود را درباره مدیران و فرماندهان ناجا در استان اردبیل اعلام کردند.

دست یابنده	شاخص ۱
به کار اندازنده	شاخص ۲
سازگاری	شاخص ۳
تحلیلی	شاخص ۴
سامان دهنده	شاخص ۵
یاور / ایمان	شاخص ۶
فرماندهی	شاخص ۷
برقراری ارتباط	شاخص ۸
رقابت	شاخص ۹
همیوننده	شاخص ۱۰
جستجوگر	شاخص ۱۱
آندیشه ورز	شاخص ۱۲
پرورش دهنده فرد	شاخص ۱۳
انضباط	شاخص ۱۴
یکدلی	شاخص ۱۵
انصاف	شاخص ۱۶
تمرکز نمودن	شاخص ۱۷
آینده نگری	شاخص ۱۸
همسازی	شاخص ۱۹
خیال پروری	شاخص ۲۰
دربوگیرندگی	شاخص ۲۱
فردشناسی	شاخص ۲۲
درونداد	شاخص ۲۳
خوددورزی	شاخص ۲۴
یادگیرنده	شاخص ۲۵
بیشینه ساز	شاخص ۲۶
مشیت نگری	شاخص ۲۷
بازگوگری	شاخص ۲۸
پاسخجویی	شاخص ۲۹
برگرداننده	شاخص ۳۰
اطمینان به خود	شاخص ۳۱
ارجمندی	شاخص ۳۲
راهبردی	شاخص ۳۳
عشق خواه	شاخص ۳۴

توانمند سازی مدیران و فرماندهان

نمودار (۱): الگوی مفهومی پژوهش

۲-۶. جامعه آماری و نمونه

یگانهای ستادی نیروی انتظامی شهرستان اردبیل به عنوان جامعه آماری این پژوهش انتخاب شده است. برای نمونه گیری در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است؛ در این روش، هر یک از عناصر جامعه مورد نظر برای انتخاب شدن، شانس مساوی دارند.

چون واریانس جامعه نامعلوم بود در تخمین فاصله‌ای میانگین از واریانس نمونه استفاده شده است. چون نمونه از توزیع نرمال برخوردار بود به صورت ذیل استاندارد خواهد شد:

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu_x}{\frac{S_x}{\sqrt{n}}}$$

بنابراین برای تخمین فاصله‌ای μ_x می‌توان به صورت زیر عمل کرد:

دقت برآورد ۰٫۱ در نظر گرفته شد؛ بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ و سطح خطای ۵٪ دقت برآورد برابر است با: $\varepsilon \Rightarrow 0.1$

یعنی تخمین فاصله‌ای μ_x برابر خواهد بود با: $\bar{x} \pm \varepsilon \Rightarrow 4.8 \pm 0.1$

برای به دست آوردن نمونه‌های مناسب از کل جامعه از فرمول زیر استفاده شده است:

$$n = \frac{N z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \sigma_x^2}{\varepsilon^2 (N-1) + z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \sigma_x^2}$$

در این پژوهش نمونه انتخابی از بین نیروهای شهرستان اردبیل به دست آمده که در آن $n \geq 101$ است؛ یعنی افراد انتخاب شده برای پژوهش می‌توانند بزرگتر یا مساوی ۱۰۱ نفر باشند که در این پژوهش ۱۳۲ نفر در نظر گرفته شده‌اند.

۳-۶. روایی پژوهش

روایی ابزار اندازه‌گیری به این سؤال پاسخ می‌دهد که این ابزارها (در این پژوهش پرسشنامه‌ها) تا چه حد ویژگی مورد نظر را می‌سنجد (سرمد، بازرگان، حجازی، ۱۳۸۳).

برای آزمون روایی ابعاد پژوهش ۳۴ زمینه توانمندسازی مارکوس باکینگهام و دونالد کلیفتون انتخاب شد که به عنوان یک استاندارد از روایی زیادی برخوردار است.

۴-۶. پایایی پژوهش

در اعتماد یا پایایی مشخص می‌شود که ابزار اندازه‌گیری با چه دقت و صحتی، پدیده یا صفت مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند و در واقع اگر اندازه‌گیری مربوط در همان وضعیت تکرار شود آیا همان نتایج قبلی به دست می‌آید یا خیر (کلانتری، ۱۳۸۲: ۷۳).

نظر به اینکه ضریب آلفای کرونباخ برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌ها به کار می‌رود و استفاده آن از عمومیت بیشتری برخوردار است، در این پژوهش برای اندازه‌گیری پایایی پژوهش از این روش استفاده شده است. در این روش مقدار به دست آمده که عددی بین صفر و یک است، هر چه به یک نزدیکتر باشد، نشاندهنده اعتبار بیشتر پرسشنامه است و چنانچه از ۰/۷۰ بیشتر باشد، پایایی ابزار اندازه‌گیری قابل قبول تلقی می‌شود.

مقدار این ضریب در پرسشنامه این پژوهش ۰/۹۷ است. با توجه به این مطالب پژوهش از پایایی و روایی بسیاری برخوردار، و نتیجه داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها معتبر خواهد بود.

۷. جمعیت شناختی جامعه آماری

درجه

درجه افراد نمونه در چهار سطح، طبقه‌بندی شده که عبارت است از گروهبانی، استواری، افسر جزء و افسر ارشد که در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول (۴): توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب درجه

درجه	گروهبان	استوار	افسر جزء	افسر ارشد	جمع
فراوانی	۱۴	۳۵	۷۰	۱۳	۱۳۲
درصد	۱۰.۶	۲۶.۵	۵۳.۰	۹.۸	۱۰۰.۰

سابقه خدمت

سابقه خدمت افراد نمونه در چهار سطح طبقه بندی شده است، که از کمتر از هشت سال شروع و به بیشتر از ۲۳ سال ختم می شود که در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول (۵): توزیع فراوانی بر حسب سابقه خدمت

سابقه خدمت	کمتر از ۸ سال	۸ تا ۱۵ سال	۱۶ تا ۲۳ سال	بیشتر	جمع
فراوانی	۲۹	۸۶	۶	۱۱	۱۳۲
درصد	۲۲	۶۵.۲	۴.۵	۸.۳	۱۰۰

جایگاه سازمانی

جایگاه سازمانی افراد نمونه در سه سطح معاون/ فرمانده، مدیر/ رئیس اداره و غیره طبقه بندی شده، که در جدول (۶) نشان داده شده است.

جدول (۶): توزیع فراوانی بر حسب جایگاه سازمانی

جایگاه سازمانی	معاون / فرمانده	مدیر/ رئیس	غیره	جمع
فراوانی	۳	۳۵	۹۴	۱۳۲
درصد	۲.۳	۲۶.۵	۷۱.۲	۱۰۰

تحصیلات

تحصیلات افراد نمونه در پنج سطح، طبقه بندی شده است، که از کمتر از دیپلم شروع، و به کارشناسی ارشد و بالاتر ختم می شود که در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول (۷): توزیع فراوانی بر حسب تحصیلات

میزان تحصیلات	کمتر از دیپلم	دیپلم	کارشناسی	کارشناسی ارشد و بالاتر	جمع
فراوانی	۳	۴۹	۴۰	۴	۱۳۲
درصد	۲.۳	۳۷.۱	۳۰.۳	۳	۱۰۰

سن

سن افراد نمونه در پنج سطح، طبقه بندی شده است که از کمتر از ۲۴ سال شروع، و به ۵۵ سال و بیشتر ختم می شود که در جدول (۸) نشان داده شده است.

جدول (۸): توزیع فراوانی بر حسب سن

سن	کمتر از ۲۴ سال	۲۵ تا ۳۴ سال	۳۵ تا ۴۴ سال	۴۵ تا ۵۴ سال	جمع
فراوانی	۱۲	۹۰	۱۹	۱۱	۱۳۲
درصد	۹.۱	۶۸.۲	۱۴.۴	۸.۳	۱۰۰

۸. یافته‌های پژوهش

آزمونهای پارامتری علاوه بر اینکه به داده‌هایی از نوع فاصله‌ای نیاز دارد، باید از برخی پیش فرضهای اولیه نیز برخوردار باشد. نرمال بودن توزیع در جامعه از جمله این پیش فرضها به شمار می‌رود. برای انتخاب آزمونهای مناسب (پارامتریک یا غیرپارامتریک) پژوهش ابتدا نرمال یا غیر نرمال بودن پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

آماره‌ها و نمودارهای خاصی هست که باعث بررسی نرمال بودن توزیع می‌شود که یکی از آنها نمودار احتمال نرمال^۱ یا نمودار Q-Q نامیده می‌شود. نمودار (۲)، نمودار Q-Q مربوط به متغیر دست یابنده را نشان می‌دهد. در این نمودار چنانچه داده‌ها به توزیع نرمال متعلق باشد، نقاط باید اطراف یک خط صاف جمع شود. هر چند اگر تعداد نمونه‌ها مساوی یا بیشتر از ۳۰ باشد که در این پژوهش ۱۳۲ است، می‌توان توزیع را نرمال فرض کرد با این حال نمودار احتمال نرمال برای متغیر دست یابنده خطی است. بنابراین فرض نرمال بودن آن قابل قبول است. برای بقیه متغیرها نیز به روش مشابه می‌توان نرمال بودنشان را نشان داد.

نمودار (۲): نمودار احتمال نرمال



در جدول (۹) مقدار حداقل، حداکثر، میانگین، انحراف معیار و واریانس هر متغیر نشان داده شده است.

1. Normal probability plot

جدول (۹): نتایج آزمون تی

محاسبات آماری						
نام متغیر	فراوانی	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	واریانس
دست یابنده	۱۳۲	۱	۹	۵.۲۳	۲.۰۱۷	۴.۰۷۰
به کار اندازنده	۱۳۲	۱	۹	۵.۰۹	۱.۹۰۰	۳.۶۱۰
سازگاری	۱۳۲	۱	۹	۴.۰۵	۱.۹۹۷	۳.۹۹۰
تحلیل گری	۱۳۲	۱	۸	۴.۵۲	۱.۹۹۰	۳.۹۶۱
ساماندهنده	۱۳۲	۱	۹	۵.۱۰	۱.۸۶۱	۳.۴۶۴
باور، ایمان	۱۳۲	۱	۹	۵.۱۵	۲.۰۵۸	۴.۲۳۶
فرماندهی	۱۳۲	۱	۹	۵.۳۶	۲.۱۷۳	۴.۷۲۲
برقراری ارتباط	۱۳۲	۱	۹	۴.۶۸	۲.۱۷۳	۴.۷۲۲
رقابت	۱۳۲	۱	۹	۴.۹۷	۲.۱۳۶	۴.۵۶۴
همپیوندی	۱۳۲	۱	۹	۳.۸۲	۲.۱۹۲	۴.۸۰۶
جستجوگر	۱۳۲	۱	۹	۴.۴۵	۱.۹۹۷	۳.۹۹۰
اندیشه ورز	۱۳۲	۱	۹	۴.۵۸	۲.۱۴۸	۴.۶۱۳
پرورش دهنده	۱۳۲	۱	۹	۳.۹۲	۲.۲۷۲	۵.۱۶۱
انضباط	۱۳۲	۱	۹	۴.۸۹	۲.۰۸۰	۴.۳۲۵
یکدلی	۱۳۲	۱	۹	۳.۵۸	۲.۲۲۸	۴.۹۶۴
انصاف	۱۳۲	۱	۹	۳.۹۵	۲.۲۵۱	۵.۰۶۷
تمرکز نمودن	۱۳۲	۱	۹	۴.۵۷	۱.۸۹۹	۳.۶۰۶
آینده نگری	۱۳۲	۱	۹	۴.۴۴	۲.۱۸۳	۴.۷۶۷
همسازی	۱۳۲	۱	۹	۵.۴۵	۲.۵۷۸	۶.۶۴۷
خیال پروری	۱۳۲	۱	۹	۴.۳۶	۲.۰۲۳	۴.۰۹۴
دربیرگی زندگی	۱۳۲	۱	۹	۳.۷۳	۲.۲۹۹	۵.۲۸۴
فردشناسی	۱۳۲	۱	۹	۴.۳۰	۲.۱۱۸	۴.۴۸۸
درونداد	۱۳۲	۱	۹	۴.۷۷	۲.۰۴۱	۴.۱۶۶
خردورزی	۱۳۲	۱	۹	۴.۷۱	۲.۰۷۰	۴.۲۸۳
یادگیرنده	۱۳۲	۱	۹	۴.۷۴	۲.۰۵۹	۴.۲۳۸
بیشینه ساز	۱۳۲	۱	۹	۵.۳۶	۲.۱۳۸	۴.۵۶۹
مثبت نگری	۱۳۲	۱	۹	۴.۴۰	۲.۱۴۰	۴.۵۷۸
بازگوگری	۱۳۲	۱	۹	۴.۲۱	۲.۰۶۰	۴.۲۴۵
پاسخگویی	۱۳۲	۱	۹	۴.۵۸	۲.۱۹۷	۴.۸۲۵
برگرداننده	۱۳۲	۱	۹	۳.۹۶	۲.۳۲۹	۵.۴۲۶
اطمینان به خود	۱۳۲	۱	۹	۵.۹۶	۲.۴۷۶	۶.۱۲۸
ارجمندی	۱۳۲	۱	۹	۵.۳۹	۲.۴۳۳	۵.۹۱۸
راهبردی	۱۳۲	۱	۹	۴.۵۵	۲.۳۶۲	۵.۵۷۷
عشق خواه	۱۳۲	۱	۹	۴.۱۳	۲.۴۰۷	۵.۷۹۲

در پاسخ به پرسش اول تحقیق یعنی ضرورت توانمندسازی مدیران و فرماندهان ناجا می‌توان گفت:

وظیفه مدیران سازمان فراهم ساختن تسهیلاتی به منظور اجرای استراتژی توانمندسازی است. این استراتژیها مستقیم یا غیرمستقیم موجب تغییر نگرش و رفتار کارکنان می‌شود و زمینه را برای تربیت نیروی متخصص و توانمند فراهم می‌سازد.

مدیر سازمان مهمترین عامل در توانا سازی کارکنان است؛ زیرا مستقیم و غیر مستقیم، تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

احساس عدم امنیت کارکنان به دلیل برنامه‌های تعدیل، تغییر فناوری و رقابت نیروی کار جهانی، ایجاب می‌کند که، مدیرانی که قول توانمندسازی می‌دهند بتوانند روحیه توانمندسازی را در روابط خود به کارکنانشان انتقال دهند. ضعف در انتقال این موضوع می‌تواند باعث بدبینی زیاد کارکنان و بیگانگی، کناره‌گیری و از بین رفتن روح مسئولیت‌پذیری در آنها شود.

توانمندسازی کارکنان یکی از شیوه‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و تواناییهای فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. مدیر با واگذاری اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال و آزادی عمل به آنان، فراهم کردن جو مشارکتی، ایجاد فرهنگ کار گروهی و با حذف وضعیتی که موجب بی‌قدرتی کارکنان می‌شود، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می‌کند. مدیر توانمند می‌تواند کارکنان توانمند تربیت کند و عدم توانایی مدیر باعث به هدر رفتن منابع فیزیکی و انسانی سازمان خواهد شد.

در پاسخ به پرسش دوم تحقیق یعنی الزامات سازمانی برای توانمندسازی مدیران و فرماندهان ناجا، پس از توزیع پرسشنامه بین نمونه پژوهش و تجزیه و تحلیل آن، یافته‌های مبتنی بر واقعیت‌های مشاهده شده در این پژوهش به شرح زیر است:

میزان تحصیلات تنها ۳ نفر (۲/۳ درصد) از نمونه پژوهش کمتر از دیپلم، ۴۹ نفر (۳۷/۱ درصد) دیپلم و بقیه کاردانی و بالاتر بودند؛ این امر نشانگر این است که درصد زیادی از نیروها تحصیلات خوب دارند و این خود فرصتی برای توانمندسازی آنها است.

سن ۱۲ نفر (۹/۱ درصد) کمتر از ۲۴ سال و ۹۰ نفر (۶۸/۲ درصد) بین ۲۵ تا ۳۴ سال است؛ یعنی حدود ۷۷/۳ درصد نیروها از ۳۴ سال سن کمتر دارند و این نشانگر وجود قشر جوان در نیروی انتظامی استان اردبیل است که خود فرصتی برای توانمندسازی جسمی، روحی و فکری آنها است.

از نمونه پژوهش ۲۹ نفر (۲۲ درصد) کمتر از ۸ سال و ۸۶ نفر (۶۵/۲ درصد) بین ۸ تا ۱۵ سال سابقه خدمت دارند؛ یعنی حدود ۸۷/۲ درصد از نیروها از ۱۵ سال سابقه کمتر دارند که این نیز فرصت مناسبی برای برنامه‌ریزی بلند مدت نیروی انسانی است که یکی از آنها می‌تواند در جهت توانمندسازی آنها باشد.

در این پژوهش پاسخ هر پرسش در بازه ۱ تا ۹ است؛ یعنی میانگین پاسخ ۵، است؛ پس چنانچه میانگین هر متغیر از ۵ کمتر باشد، ضعیف تلقی می‌شود. اندازه میانگینها در جدول (۹) نشان داده شده است. مشاهده می‌شود که میانگین متغیرهای سازگاری، تحلیل‌گری، برقراری ارتباطات، رقابت، جستجوگری، خردورزی، نظم و انضباط، تمرکز، آینده‌نگری، خیال‌پروری، فرد شناسی، کنجکاوی، خردورزی، یادگیرندگی، مثبت‌نگری، بازگوگری، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی، حل مسئله، آینده‌نگری، عشق‌خواهی از ۵ کمتر است؛ یعنی مدیران و فرماندهان در این ابعاد از حد متوسط ضعیف‌ترند و نیاز است که در این ابعاد توانمندسازی صورت گیرد.

میانگین متغیرهای هم‌پیوندی، پرورش‌دهنده، یکدلی، انصاف و در بر گیرندگی از ۴ کمتر است؛ یعنی مدیران و فرماندهان در این ابعاد و متغیرها بیشتر از موارد بند ۵ ضعیف‌ترند؛ بنابراین لازم است که در این ابعاد برنامه‌های توانمندسازی در اولویت قرار گیرد. مشخصات سازمانهای سنتی و توانمند، که از ادبیات تحقیق نتیجه‌گیری شده است به‌طور خلاصه در جدول ذیل نشان داده شده است:

جدول (۱۰) : مشخصات سازمانهای سنتی و توانمند

سازمان سنتی	سازمان توانمند
<ul style="list-style-type: none"> • کارهای معین و تعریف شده • عدم کنجکاوی و چالشگری و سؤال • وضعیت ایستا • کارهای جدا • تمرکز گرایی و دیوانسالاری • اجبار در کار • محرک اصلی تجهیزات و سرمایه • اعمال فشار و دستور کار • کنترل‌های ساختاری • سلسله مراتب بلند • برون راهبر (در مقابل درون رهبری) • توانمندسازی مصلحتی (دروغین و کاذب) • کارکنان به وظایف رسمی و دستورها پاسخ می‌دهند. • کارمند تابع است. • فرهنگ فرماندهی و پایش • کارکنان در پیرامون قرار دارند. • وابستگی • پاداش مبتنی بر پست سازمانی وساعت کاری و نقش • استفاده از سبکهای مدیریتی (در مقابل رهبری) • اعطای اختیار و تصمیم‌گیری • ارائه راه‌حلهای تازه • خلاقیت • مسئولیت پذیری • وضعیت پویا، مطمئن، پیچیده و متحول • تغییرات سریع 	<ul style="list-style-type: none"> • پیشرفتهای فناوری • رقابتی بودن کار • همکاری با یکدیگر • تمرکز زدایی • درک وظایف قبل از اینکه به کارکنان گفته شود چه کار کنند. • افزایش توان کارکنان برای حل مشکل و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان • شناسایی عوامل محیطی و تحت کنترل در آوردن آنها • دادن آزادی عمل به کارکنان در ارتباط با فعالیتهای مربوط • خودکنترلی کارکنان و پذیرش مسئولیتهای بیشتر • تغییر در نگرش و قضاوت افراد در مسائل فردی و سازمانی • سهیم شدن در اهداف • احترام به اشخاص و شخصیت آنها • امکان انتخاب بر اساس خواسته‌ها • خود ارزیابی و شناخت واقعی خویش • کارکنان نیروی محرک اصلی • پذیرش فرهنگ توانمندسازی و مشارکت کارکنان • کنترل‌های رفتاری یا کنترل درونی ناشی از تعهد • سلسله مراتب کوتاه • درون راهبر (در مقابل برون رهبری) • توانمندسازی واقعی • کارکنان مبتکر و طراح عملیات و اقدامات هستند. • کارمند تابع نیست بلکه تصمیم گیرنده است. • دوری از فرماندهی و پایش و رفتن به سوی توان افزایش • کارکنان در مرکز رویدادهای سازمان قرار دارند. • عدم وابستگی و در نهایت وابستگی متقابل • پرداخت پاداش مبتنی بر عملکرد • استفاده از سبکهای رهبری (در مقابل سبکهای مدیریتی)

۹. نتیجه گیری

در ذیل روشهای توانمندسازی که از ادبیات تحقیق استخراج شده به طور خلاصه بیان شده است:

- ۱- کسب دانش و مهارتهای روز دنیا
- ۲- واگذاری اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان
- ۳- فرهنگ کار گروهی
- ۴- افزایش گفتگوها
- ۵- تفکر انتقادی
- ۶- آگاهی از نیازها و خواستههای خود، اعتماد به نفس و خود اتکایی در بر طرف کردن آن نیازها
- ۷- تغییر نگرشها، روابط و ساختار سازمانی
- ۸- شناخت ارزش افراد و سهمی که می توانند در کارها داشته باشند.
- ۹- ایجاد ظرفیتهایی در کارکنان برای ایجاد ارزش افزوده
- ۱۰- احساسات و باور افراد به شغل و سازمان که دارای پنج بعد زیر است:
 - a. شایستگی (خودکارآمدی)
 - b. احساس خودمختاری (داشتن حق انتخاب)
 - c. احساس مؤثر بودن (اثرگذاری)
 - d. احساس اعتماد (امنیت)
 - e. احساس معنی دار بودن (ارزشمندی)
- ۱۱- ایجاد محیط کاری جذاب و پانشاط
- ۱۲- بسیج انگیزه‌های درونی افراد
- ۱۳- تبدیل نیروی کار جسمی به نیروی کار فکری
- ۱۴- ملاک صلاحیت و شایستگی کارکنان برای ارتقا به میزان مهارت و دانش و توانایی بستگی دارد.
- ۱۵- سبک رهبر مرشدسالاری و پذیرش خطر
- ۱۶- توسعه، تکمیل و به روز آوری توان کارکنان
- ۱۷- بازخوردهای مفید و سازنده به منظور تکمیل و تقویت توان و شایستگی

۱۸- تشکیل گروه کاری خودگردان

۱۹- تبدیل مدیران به پرورش دهنده، استعداد یاب و مربی

۲۰- گسترش ارتباط خود با کارکنان و عدم مخفی کردن اطلاعات از آنها چون اطلاعات پایه اصلی مشارکت در تصمیم‌گیری است.

۲۱- کوتاه کردن ساختار سازمانی

۲۲- یادگیری از طریق عملی^۱

۲۳- ارگونومی (متناسب سازی محیط با انسان به جای متناسب سازی انسان با محیط)

۲۴- مدیریت دانش

۲۵- خود رهبری (خود راهنما)

۲۶- پاداش مبتنی بر عملکرد

۲۷- آموزش مهارت یادگیری

۲۸- آموزش مهارت ادبیات محیط کار

۲۹- آموزش مهارت مدیریت فردی

۳۰- آموزش مهارت کارایی گروهی

۳۱- آموزش مهارت کارایی سازمانی و رهبری

۳۲- حذف مشاغل بازرسی و کنترل (سازمان به صورت افقی رشد کند).

۳۳- احساس مالکیت شخصی در کارکنان

۳۴- ایجاد دیدگاه مثبت به سازمان

۳۵- دادن اطلاعات شغلی به منظور اجرای بهتر وظایف

۳۶- ایجاد امنیت شغلی

۳۷- سبک رهبری مناسب

۳۸- تواناسازی مدیران از طریق مسیر پیشرفت شغلی (وقتی مدیر بداند که به جایگاه

بالتری خواهد رسید، ترس از دست دادن موقعیت را ندارد. فرد، زمانی ارتقا یابد که

سه تا مثل خود تربیت کرده باشد).

۳۹- مشخص بودن هدفها، مسئولیتها و اختیارها در سازمان

۴۰- غنی سازی شاغل و ارتقای شغلی کارکنان

۴۱- روحیه و تعلق سازمانی

۴۲- اعتماد، صمیمیت و صداقت

۴۳- تشخیص و قدر دانی

۴۴- مشارکت و کار گروهی

۱۰. پیشنهادها

- با تعیین مسیر شغلی افراد، آموزشهای سازمانی هدفمند شود و در جهت مسیر شغلی افراد قرار گیرد.
- با تغییر شیوه ارزیابی نیروها، به گونه‌ای عمل کنند که نه تنها نتایج ارزیابی هر بند به نیروها منتقل شود، بلکه روشهای رسیدن به نتایج مطلوب نیز بیان شود تا فرد با دانستن نقاط ضعف و روشهای برطرف کردن آن در جهت رفع آنها اقدام کند.
- مدیران و فرماندهان در مورد نقش مربی‌گری توانمند شوند تا هنگام عمل همانند مربی فوتبال، که دائم در کنار زمین، بازیکنان خود را راهنمایی می‌کند؛ به آنها یاد می‌دهد و از آنها یاد می‌گیرد، او نیز همکاران خود را در حین عمل راهنمایی نماید تا بدین صورت هم از اشتباهات و ضایعات بعدی آن جلوگیری، و هم در توانمندسازی همکاران خود مؤثر واقع شود. بدیهی است کسی می‌تواند مربی باشد که خود دائم در حال به روز کردن دانسته‌های خود باشد.
- در زمینه گروه‌سازی و کار گروهی، مدیران و فرماندهان توانمند شوند. طبق یافته‌های این پژوهش، ابعاد و متغیرهای سازگاری، تحلیل‌گری، برقراری ارتباطات و رقابت بین مدیران و فرماندهان از حد متوسط کمتر است که اینها خود از ویژگیهای کار گروهی است.

منابع فارسی

۱. آذر، عادل و مومنی، منصور (۱۳۸۰). آمار و کاربرد آن در مدیریت (تحلیل آماری) ج دوم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

۲. آقایار، سیروس (۱۳۸۲). توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی، ماهنامه تدبیر، ش ۱۳۵، مردادماه، تهران: انتشارات گروه مدیریت.
۳. باکینگهام، مارکوس و کلیفتون، دونالد (۱۳۸۲). گام دوم: کشف توانمندیها، ترجمه رضایی نژاد، عبدالرضا، تهران: فرا.
۴. بلانچارد، کارلو (۱۳۷۹). سه کلید توان‌افزایی، ترجمه امینی، فضل‌الله، تهران: نشر فرا.
۵. جهانیان، رمضان (۱۳۸۶). بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب برای مدیران ابتدائی و راهنمایی کشور، رساله دکتری: دانشگاه علوم و تحقیقات.
۶. دراکر، پیتر (۱۹۹۹). چالش‌های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه رضایی نژاد، عبدالرضا، تهران: نشر فرا.
۷. دعائی، حبیب‌ا... (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی نگرش کاربردی، انتشارات بیان هدایت نور.
۸. دنیس. کینلا (۱۹۹۵). توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه ایران نژاد پاریزی، مهدی، سلیمیان، معصومعلی، نشر مدیران.
۹. سلیمی دانشگر، مجید، نوده فراهانی، محمدرضا. (۱۳۸۲). شاخص‌ها و نمایانگرهای توانمندسازی در سازمان، اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
۱۰. سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۳). روش تحقیق در علوم رفتاری (چ نهم)، تهران: آگه.
۱۱. شادی طلب، ژاله (۱۳۸۱). توسعه و چالش‌های زنان ایران، تهران: نشر قطره.
۱۲. شریعت زاده، مهدی (۱۳۸۲). توسعه تفکر اقدام پژوهشی (معلم پژوهنده) گامی اساسی در توسعه و توانمندسازی منابع انسانی در وزارت آموزش و پرورش، اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
۱۳. ظهوری، قاسم (۱۳۷۸). کاربرد روشهای تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت، تهران: انتشارات میر.
۱۴. عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی

مدیریت منابع انسانی، تهران: ویرایش.

۱۵. عقلمند، سیامک، اکبری، فیض‌اله (۱۳۸۴). توانمندسازی یک استراتژی مدیریتی برای نیل به توسعه پایدار، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.
۱۶. فرخی، طاهره (۱۳۷۶). نقش زنان در توسعه پایدار، توانسازی زنان، ماهنامه تعاون، ش ۷۴، ص ۷۶-۷۹.
۱۷. فرید پناه، فرهاد (۱۳۸۲). توانمندسازی کارکنان سازمان برای رقابتی شدن در بازارهای داخلی و جهانی، اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
۱۸. فوکویاما، فرانسیس (۱۳۷۹). پایان نظم، سرمایه اجتماعی و حفظ آن، ترجمه توسلی، غلامعباس، تهران: نشر جامعه.
۱۹. کلمن، جیمز (۱۳۷۷). بنیادهای نظریه اجتماعی، ترجمه صبوری، منوچهر، تهران، نشر نی.
۲۰. مارکوارت، مایکل (۱۳۸۵). ایجاد سازمان یادگیرنده، ترجمه زالی، دکتر محمدرضا، دانشگاه تهران: مرکز کارآفرینی.
۲۱. موریس، استیو، ویلکاکس، گراهام (۱۳۷۹). فن توانمندسازی، ترجمه نیک فطرت، بدری و صمدی، همایون، تهران: انتشارات یساولی.
۲۲. نصیری، رسول. آموزش گام به گام SPSS، تهران: مرکز فرهنگی نشر گستر.
۲۳. نوروسی، ماریا جی (۱۳۷۸). کتاب آموزشی آنالیز داده‌ها با SPSS، ترجمه فتوحی، اکبر و اصغری، فریبا. تهران: کانون نشر علوم.

منابع انگلیسی

1. Bowen, D.E. and Lawler, E. E. iii., (1992), "The empowerment of service workers: what, why, when, and how", Sloan management review, pp.31- 9.
2. Bowen, Dandy Lawler, E., (1995), "Empowering service employees", Sloan management review, vol. 36 no. 4, pp. 73-84.

3. Conger Jay A & Kanugo Robin era N., (1998), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", Academy of management.
4. Castilian Joseph F, Klein Donald & Rohm Harper A., (1998), "Mini companies: The Next Generation of Empowerment" Management Accounting, March, Vol 79, No.
5. Erstad Margaret (1997), Empowerment and Organizational Change International Journal of Contermporary Hospitality management
6. Erstad Margaret., (1997), "Empowerment and Organization Change", International Journal of Contemporary Hospitality Management, M C B, University Press.
7. Forrester Russ., (2000), "Empowerment: Rejuvenating A Potent Idea", Academy of Management Executive, Vol 14, No 3.
8. Fullan Charlene & Landau Man R., (1998), "The Triad of Empowerment: Leadership, Environment and Professional Traits", Nursing Economic, Sep/ Oct, Vol 16, Issue 5.
9. Hardy Cynthia & Leila O Sullivan Sharon., (1998), "The power Behind Empowerment: Implication for Research and Practice", Human Relation, Vol 51,
10. Horrenkol Boy C, Judson G Thomas & Heffner Judith A., (1999), "Defining and Measuring Employee Empowerment", Journal of Applied Behavioral Science, Sep, Vol 35, Issue 3.
11. Jull H.J & Christensen K., (1997), "Empowerment and Organizational Structure", Total Quality Management. Feb, Vol 8, Issue 1.
12. Keller Tiffany & Dancwear freed., (1995), "Leadership and Empowerment: A Social Exchange", Human Relation, Vol 18, No 2.
13. Nelson Robert B., (1994), "Empowerment Employee through Del-

- egating”, Small Business Reports, Jun. Vol 19, No 6.
14. Nielson, E. H., (1986), ”Empowerment strategies: Balancing authority and responsibility”. In S. strivastva(Ed), Executive power. San Francisco: Jossey – Bass
 15. Rafiq Mohammad & Ahmad parish K., (1998), “A Contingency for Empowering Customer- Contact Services Employee”, Management Decision, 36/10/1998.
 16. Sagie, Abraham & Meni., Koslowsky., (2000), “Participation and Empowerment in Organizations”, London, Sage publications.
 17. Savery K Lawson, J Alkalis., (2001), “The Relation Ship Between Empowerment , Job Satisfaction and Reported Stress Levels Some Australian Evidence” , Leaders hip and Organization Development Journal, MCB, University Press.
 18. Scarnati, j t., and Scarnati, b. j., (2002), “Empowerment: the key to quality”, the TQM magazine, vol. 14, no. 2, 110-119.
 19. Schotton, Samuel Terrance., (2002), “Employee, Supervisors and Empowerment in the ublic sector” The role of employee trust, thesis of the degree of PHD
 20. Thomas, Kenneth W. & A. Betty Velthouse (1990), Cognitive Element of Emprowment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, academy of Management Journal.
 21. Fox, john.(1998). Employee Empowerment an Apprenticeship Model) [http://members: tripod.com/j-fox/thesis.htm](http://members.tripod.com/j-fox/thesis.htm)
 22. Senn,L.E. (1988).The worth ethic us. The work ethin. Executive
 23. Exeellence,February,6-7.
 24. Vecchio, r.p.(1995). Organization behavior , 3rd , edition. Fort Worth, TX , the Dryden Presses.