

مروری بر مدل‌های توانمندسازی شرکتهای پیمانکاری شهرداری

ریحانه السادات هاشمی مهابادی¹

احمد رضا شکرچی زاده²

محمد شکرچیان خوزستانی³

چکیده

با توجه به اینکه توانمندسازی سازمانها، لازمه مانایی و پایداری آنها در محیط فعالیتی است و تحقق بهینه اهداف جز از این مسیر، میسر نیست؛ محقق در مقاله حاضر در صدد برآمد تا عطف به موضوع مذکور، با استفاده از روش تحلیل محتوای اسناد علمی مربوطه به ارائه مدل‌هایی در راستای توانمندسازی شرکتهای پیمانکاری شهرداری اهتمام ورزد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، مدل‌های توانمندسازی، شرکتهای پیمانکاری شهرداری

¹ گروه مدیریت، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

² گروه مدیریت، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

³ گروه عمران، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

مقدمه

سازمانهای توانمند سازمانهایی هستند که در آن گروههایی از انسانها با هم کار می کنند و در انجام کارها با یکدیگر مشارکت دارند. در این سازمانها، کار گروهی از اهمیت خاصی برخوردار بوده و افراد ضمن کمک به یکدیگر، در حل مشکلات پیچیده تشریک مساعی دارند. آنها نسبت به همکاران محبت می ورزند و منافع جمعی را بر منافع شخصی ترجیح می دهند. در سازمان توانمند کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار بهترین ابداعات و افکار خوب را پیاده می سازند. در حقیقت در یک سازمان توانمند محیطی حکمفرماست که در آن کارکنان نیروی محرکه اصلی هستند (وتن و کمرون، 1381). توانمندی سازمان منوط به حضور مدیران توانمند در آن است؛ مدیرانی که مدل‌های سنتی مدیریت را در هم بریزند و طرحی نو ارائه نمایند. به منظور ایجاد محیط کار توانمند، نقش مدیر در سازمان بایستی از چارچوب ذهنی فرماندهی و کنترل به محیط حمایتی و مبتنی بر حس مسئولیت تبدیل شود که در آن کلیه کارکنان فرصت داشته باشند به نحو احسن همکاری کنند. مدیران توانمند، محیط را توانمند می سازند و در محیط توانمند، فرهنگ توانمندسازی رشد می کند در نتیجه، چرخه زایشی توانمندسازی منجر به رشد و توسعه روزافزون سازمان می شود. با توجه به مدیریت غیرمتمرکز حاکم بر سیستم شهرداری و نیز گستره رو به رشد انتظارات از این نهاد از یک سو و اهمیت خلاقیت و نوآوری و بهبود ملموس و عینی عملکرد در ارائه خدمات از سوی دیگر، این ضرورت احساس می شود که شهرداریها و شرکتهای وابسته علاوه بر بهره گیری از منابع مادی، استراتژی ها و سیاستهای نوین در تحقق اهداف، از نتایج تحولات در حیطه توسعه منابع انسانی نیز منتفع شوند؛ چرا که نقش منابع انسانی در سازمان به علت تأثیری که بر سازماندهی و بکارگیری منابع، امکانات دارند؛ بی بدیل و بوده و مهمترین سرمایه سازمان تلقی می شوند و هر توسعه و تغییری در سازمان، مستلزم توانمندسازی منابع انسانی سازمان است. نظر به خلأ تحقیق در خصوص توانمندسازی سازمانهای وابسته به شهرداری از یک سو و اهمیت این موضوع در موفقیت و شکوفایی سازمان، پژوهشگر در تحقیق پیش رو در صدد ارائه مدل‌های توانمندسازی در شرکتهای پیمانکاری شهرداری است.

ضرورت موضوع

در سازمانهای توانمند، اهداف فردی و سازمانی کارکنان همسو و همراستا شده است؛ روحیه مشارکت، خودکنترلی، خودانگیختگی و تعهد نسبت به موفقیت سازمان در افراد موج می زند. از این رو سازمانهایی که به دنبال رشد و شکوفایی هستند؛

گام نهادن در مسیر توانمندسازی را در برنامه خود قرار می‌دهند شناسایی مدل توانمندسازی شرکتهای پیمانکاری وابسته به شهرداری محقق را بر آن داشت تا با توجه به جدیت روزافزون نهاد شهرداری اصفهان و به تبع شرکتهای و مجموعه های وابسته، به بهره‌مندی از اندیشه‌ها و تئوریهای نوین و روزآمد مدیریتی و کاربست آنها در جهت ایجاد یک پویش نوآورانه و خلاقانه در راستای ارائه خدمات هرچه بهتر به شهروندان اهتمام ورزد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر با استفاده از روش تحلیل کیفی محتوای اسناد علمی و بهره گیری از شیوه گردآوری اطلاعات کتابخانه ای انجام شده است.

1. توانمندسازی

1-1. تاریخچه و مبانی توانمندسازی

توانمندسازی در دوران مدیریت علمی در کانون توجه صاحب‌نظران مدیریت نبوده است بعد از نهضت روابط انسانی مسائلی مانند رضایت شغلی، غنی سازی شغل، رهبری دموکراتیک مطرح شد و توانمند سازی کارکنان به عنوان یک هدف مهم و حیاتی در سازمان مطرح گردید.

تدوین این نظریه در ابتدا با نظریه Y مک گریگور (1960) آغاز شد این نظریه مبتنی بر ایجاد شرایطی برای حرکت افراد به سمت کسب اهداف به جای سرپرستی و هدایت تلاشهایشان می باشد. در نظریه مک گریگور مدیران دارای نگرش Y کارکنان را در تمامی سطوح در تصمیم گیری مشارکت می دهند، ارتباطات به سمت بالا را ترغیب نموده و به دقت به نظرات و پیشنهادات کارکنان توجه می کنند فرصت قبول مسئولیت های بزرگ به افراد داده می شود و به دلیل تعهد مدیر به خودشکوفایی کارکنان مدیر به دنبال غنای شغلی و توسعه شغلی افراد می باشد. در نظریه Y مدیر به تمامی سلسله مراتب نیازهای مازلو از نیازهای فیزیکی تا خودشکوفایی توجه دارد و این مبنا پذیرفته شده، افرادی که در سازمانها توان ارتقا ندارند افرادی سرد هستند که قدرت برقراری رابطه و تیم سازی ندارند در مقابل رهبران موفق، قدرتشان را در راه توانمندسازی دیگران و کسب اهداف استثنائی متمرکز کرده اند (اندروز و هرشول، 1977:71).

در رابطه با سیر تاریخی توسعه نظریات توانمند سازی «ریچارد کوتو» از دو نوع توانمند سازی نام برده است. اولین نوع «توانمند سازی روان - سیاسی» که باعث افزایش عزت نفس شده و نتایج آن در رفتار با دیگران جلوه پیدا می کند به عبارت دیگر توانمندسازی مستلزم اعتماد به توقعات و مهم تر از آن توانایی کارکنان در مورد یک تغییر واقعی در رفتار است.

نوع دوم توانمندسازی (روان - نمادین) است، که علاوه بر افزایش عزت نقش در کارکنان باعث تغییر در مجموعه ای از پدیده های غیر قابل تغییر می شود که اجرای توانمندسازی واقعی، مستلزم درک مجموعه ای از تفاوت های روحی و تعهد و التزام مدیران و کارکنان خواهد بود که براساس صداقت و اعتماد متقابل استوار گردیده است. (قاسمی، 1382، 22)

از طرفی پژوهش ها نشان می دهد که سازمان از انجام فرآیند توانمندسازی منافع کسب می کنند، افزایش رضایت شغلی اعضا بر بهبود کیفیت زندگی کاری، افزایش بهره وری و بهبود خدمات، آمادگی رقابت و جلب اعتماد سازمان از جمله این منافع هستند.

کانتر معتقد است که نه تنها عملکرد سازمانی با توانمند ساختن دیگران بالا می رود بلکه بهره وری ملتها نیز با افزایش سطح مهارتها بالاتر می رود، ولی عدم تمایل مدیران به مشارکت دادن اعضا در قدرت سازمان و عدم باور آنها به توانمندی کارکنان در انجام مناسب کارها را دو عامل اساسی در عدم موفقیت برنامه های توانمند سازی می داند بنابراین لازم است با تغییر مبانی فکری و نوع نگرش مدیران این موانع مرتفع شود. (کانتر، 1979)

از سوی دیگر باید توجه داشت که اعتماد کاذب به اعضائی که هنوز آمادگی پذیرش سطح اختیارات بالاتری را که مستلزم آموزش و تحقق رشد در آنهاست ندارند، از موانع توانمند سازی است بنابراین امکان دارد که منجر به اعتماد به نفس زیادی و به نوبه خود قضاوت اشتباه در مورد توانمندسازی افراد شود که مانع تحقق کامل این فرآیند است.

بنابراین توانمندسازی را می توان حاصل سه جریان اصلی در سازمان قلمداد نمود:

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

ب - حدود واگذاری اختیارات به زیردستان (تفویض اختیار)

ج - پاداشی که به کارکنان در ازای موفقیت در انجام وظایفشان پرداخت می گردد (پاداش مبتنی بر عملکرد)

مدیریت مشارکتی بشر توانمندسازی را فراهم آورده، تفویض اختیار به آن عمق می بخشد و برطبق نظریه تقویت، پاداش مبتنی بر عملکرد باعث تثبیت و جهت دهی به توانمندیها می گردد.

ریچارد دفت در برنامه توانمندسازی از غنی سازی شغلی به عنوان اولین سطح این برنامه نام می برد. در این سطح، به کارکنان در چارچوب وظایف شغلی شان آزادی عمل داده شده و پاداش که به عملکرد تعلق می گیرد عمدتاً فردی است (کاترین سی و دیگران، 2011)

1-2. مفهوم توانمندسازی

واژه "توانمند سازی" empowerment در فرهنگ فشرده آکسفورد «قدرتمند شدن»، «مجوز دادن»، «ارائه قدرت» و «تواناشدن» معنی شده و در معنای خاص قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افرادی برای اداره خود است. (قاسمی، 1382: 22) و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است، به بیان دیگر توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود آمادگی قبول مسئولیت های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان باهوش، دلگرم، درست گار و مطمئن شرایطی فراهم می آورد که در لوای آن زندگی کاری خود را کنترل و به رشد برای پذیرش مسئولیت های بیشتر در آینده دست خواهد یافت (لی یون، اس. و دیگران، 2012: 45).

در راستای تبیین مفهوم توانمندسازی تعاریف زیادی بیان شده است. برخی از این تعاریف به شرح زیر است:

- منظور از توانمندسازی مدیران و کارکنان این است که آنها بتوانند همه توانایی ها و دانش های خود را توسعه دهند و از آن ها برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی استفاده کنند (کانجر و کونگ، 1988).

- توانمندسازی فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان است که از طریق ایجاد و گسترش نفوذ صلاحیت افراد و گروه ها بر تمام قلمرو های وظایف صورت می گیرد و بر روی عملکرد کارکنان و عملکرد کل سازمان اثر می گذارد (بلانچارد، 2003: 62).

- توانمندسازی گاهی به عنوان توانایی فرد برای کنترل خود تعریف شده است؛ یعنی توانایی فرد برای کنترل بر اعمال؛ رفتار و تصمیم گیری های خود در راستای بهبود عملکرد و کارایی، هم چنین مدیران برای توسعه گروه های کاری در سازمان سعی می کنند تا با به کارگیری همزمان توانمندسازی گروه و ایجاد نظام کنترل داخلی امکان مدیریت مستقل گروه ها بر خود را فراهم کنند. (جزنی و رستمی، 1390: 25)

- توانمند سازی القای حس قدرت به افراد است. زیرا هر روش مدیریتی که بتواند حس استقلال افراد را تقویت کند، به احساس قدرت در آن ها می انجامد. توانا سازی نیروی انسانی به معنی ایجاد ظرفیت

های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آن ها به ایجاد ارزش افزوده در سازمان است (شانگ و شنگ،

2012: 19).

- توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند، توأم با کارایی و اثربخشی.
- توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسئولیتهای بیشتری را نیز داشته باشند.
- توانمندسازی را می توان توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان دانست (ویلیج، 2015: 464).
- توانمندسازی عبارت است از ارتقای توانایی کارکنان در استفاده بیشتر از قوه تشخیص و تحلیل، داشتن بصیرت در انجام کارهایشان و مشارکت کامل در تصمیم‌هایی که بر زندگی آنها اثر می‌گذارد.
- توانمندسازی عبارت است از آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز.
- توانمندسازی در مفهوم سازمانی عبارت از تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است.
- توانمندسازی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت های لازم در کارکنان بر قادر ساختن آنان با ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند توأم با کارایی و اثربخشی، تحقق چنین امری علاوه بر دانش و تجربه کارکنان با عنصر کارسازی به نام انگیزه در کارکنان میسر خواهد شد. (فخاریان، 1381، ص 87)
- توانمندسازی عبارتست از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود آمادگی قبول مسئولیت های بیشتری را نیز داشته باشند. (قاسمی، 1382 ص 22).

- توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند (بختیاری، ۱۳۸۹: ۹). در تعریف دیگر، توانمندسازی به عمل فرصت دهی به یک سری افراد مشخص برای تصمیم‌گیری در محیط کار با افزودن استقلال‌شان در تصمیم‌گیری گفته می‌شود (وگت، ۱۹۹۷). گروی و همکاران (۱۹۹۸) بر جنبه‌ی سازمانی توانمندسازی تاکید کردند و آن را روند فراهم‌آوری مهارت‌ها و رهنمودهای لازم برای کارکنان نامیدند تا بتوانند تصمیم‌گیری مستقل (با جوابگویی و مسئولیت‌پذیری برای اتخاذ این تصمیمات در پارامترهای قابل قبول) انجام دهند که بخشی از یک فرهنگ سازمانی است. یک نیروی کار توانمند و متعهد عموماً برای فعالیت کارآمد سازمان‌های مدرن ضروری و بسیار لازم است (برن و لایور، ۱۹۹۲، اسپارو، ۱۹۹۵، کرکمان و روزن، ۱۹۹۰). با توجه به اینکه هریک از صاحب‌نظران از منظری به موضوع توانمندسازی توجه نموده‌اند.

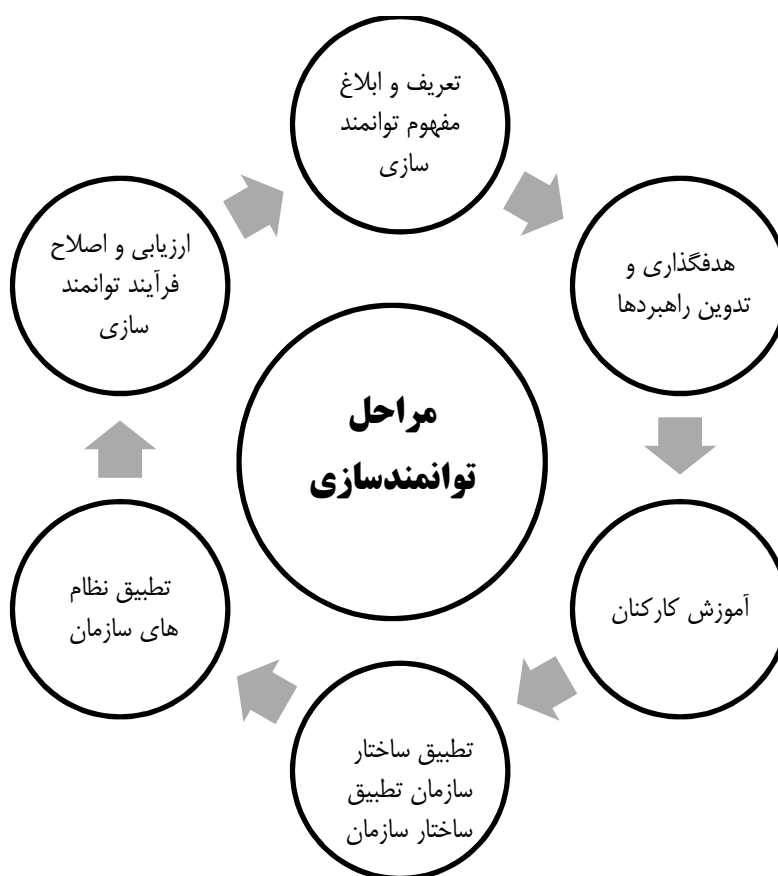
در نهایت مفهوم توانمندسازی یعنی اینکه کارکنان و سازمان لازم و ملزوم یکدیگرند و یک محیط کار توانمند محیطی است که در آن گروه‌هایی از انسانها با هم کار می‌کند و در انجام کارها با یکدیگر مشارکت می‌کنند و مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی عبارت از واگذاری مسئولیت به پایین‌ترین سطوح سازمان است (هال، ۲۰۰۸).

3-1. مراحل توانمند سازی

- ا. تعریف و ابلاغ مفهوم توانمند سازی به اعضای سازمان
- ب. هدفگذاری و تدوین راهبردها: که برای کارکنان در هر سطح سازمانی در انجام تلاشهای شان به منظور توسعه و تقویت توانمند سازی به یک چهار چوب سازمانی تبدیل می شود .
- ج. آموزش کارکنان برای ایفای نقش‌های جدید و انجام دادن وظایفشان به شیوه‌هایی که با اهداف سازمان برای گسترش و تقویت توانمند سازی سازگارند
- د. تطبیق ساختار سازمان به گونه‌ای که مدیریت و هدایت امور توسط کارکنان تسهیل و همچنین ایجاد استقلال بیشتر و آزادی عمل کند.

۵. تطبیق نظام های سازمان برای حمایت از توانمند سازی کارکنان .
۶. ارزیابی و اصلاح فرآیند توانمند سازی از طریق سنجش بهبود و شناخت اعضای سازمان (ویلیج، 2015).

این 6 مرحله در الگوی مدیریت توانمندسازی با هم متصل و مرتبط هستند.



نمودار 1: مراحل توانمندسازی در سازمان

با توجه به مطالب ذکر شده می‌توانیم در یک جمع بندی کلی عوامل موثر بر توانمندسازی کارمندان را به شرح زیر بیان

کنیم:

1-4. عوامل مؤثر بر توانمندی

1. **مشخص بودن اهداف، مسوولیت ها و اختیارات در سازمان:** کارکنان باید از مسوولیت ها و شرح وظایف خود، هدف و ماموریت سازمان و مراحل و فرآیندهای کاری آن آگاهی داشته باشند.
2. **غنی سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان:** سازمان باید به منظور به روز بودن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوای شغلی آنها اقدام کند. همچنین به منظور برآورده کردن اصل جانشین پروری در سازمان باید از فنون چرخش کاری استفاده کند.
3. **روحیات و تعلق سازمانی:** به منظور برآورده کردن این عامل باید برای کارکنان در سازمان احترام گذارد و درجهت رفع مشکلات شخصی یاری و کمک کرد. برای ابداع، نوآوری و خلاقیت در کارکنان باید زمینه های مناسب فراهم شود و مدیریت ارشد سازمان اطمینان حاصل کند که کارکنان تمایل به انجام اموری که به آنها واگذار شده است را دارند.
4. **اعتماد، صمیمیت و صداقت:** سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد.
5. **تشخیص و قدردانی:** تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها می تواند عامل مطرح شده را در سازمان پوشش دهد.
6. **مشارکت و کارگروهی:** به کارگیری نظرات و ایده های کارکنان در تصمیم گیری ها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می توانند به عنوان عوامل مشارکت و کارگروهی در افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمان ها تاثیرگذار باشند.

7. **ارتباطات:** شامل برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان، شفافیت و روشن بودن

ارتباطات کاری کارکنان با مدیران و سرپرستان و اطلاع کارکنان از امور جاری شرکت در ارتباط با حوزه کاری خود است.

8. **محیط کاری:** از جمله عوامل موثر که کمابیش در سازمان ها روی آن تاکید می شود محیط کاری است.

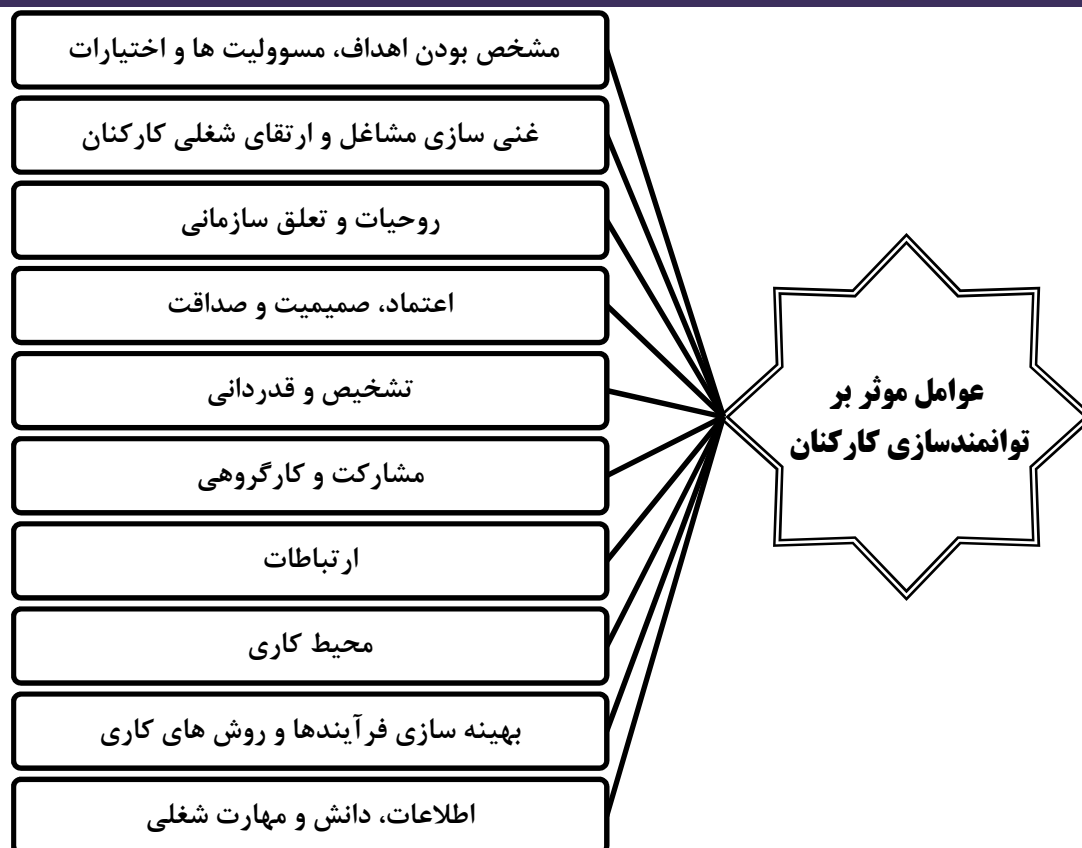
اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیت های مناسب جهت ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنش های موجود در محیط کار می تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد.

9. **بهبود سازی فرآیندها و روش های کاری:** شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات در سازمان،

مستندسازی روش های کاری و بازنگری دوره ای و اصلاح روش های کاری و ساده سازی امور از عوامل موثر در برآورده شدن بهبود سازی فرآیندها و روش های کاری است.

10. **اطلاعات، دانش و مهارت شغلی:** جهت تامین این عامل وجود امکانات جهت توسعه مهارت های شغلی در

سازمان، وجود زمینه های آموزش موثر و کارا در سازمان و داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست ها می تواند مفید باشد (کرایز و دیگران، 2011: 77 و 78).



نمودار 2: عوامل مؤثر بر توانمندی کارکنان

1-5. فرهنگ توانمند سازی

فرهنگ عنصری پیچیده است، عده ای فرهنگ سازمان را اساس شکل گیری توانمندسازی می دانند. سازمان هایی موفق به اجرای فرآیند توانمندسازی می شوند که دارای اصول ارزشی (ارزش ها تقویت کننده فعالیت ها هستند). تعریف شده باشند مدیرانی که از ارتباط میان توانمندسازی با فرهنگ سازمانی آگاهی دارند قادرند کارکنان خود را تشویق به توانمند سازی کنند. فرهنگ توانمندسازی از کارکنان رده پایین و عملیاتی سازمان آغاز و به صورت گام به گام تا مدیریت عالی سازمان ختم می شود.

توانمندی کارکنان هیچگاه مترادف با ناتوانی مدیریت نبوده بلکه کارکنان توانمند قادرند از دو عامل زمان و انرژی به نحو مؤثر استفاده کنند.

دکسون (1996) پنج گزینه را لازمه استراتژی توانمندسازی می داند که به تدریج سازمان به توسعه می رسد و کارکنان می توانند به صورت انفرادی یا در قالب گروههای کار در مسیر اهداف گام بردارند این پنج گزینه عبارتند از:

- بسط و گسترش نگرش
- طبقه بندی فعالیتهای قابل اقدام
- گسترش و تقویت ارتباطات
- توسعه شبکه های کاری
- استفاده از گروههای پشتیبانی داخلی و خارجی (اورستد، 1997، 326)

1-6. انواع توانمند سازی

1-6-1. توانمند سازی فردی : در این مدل، کارکنان با کسب مهارتها قادرند بدون نیاز به حضور مستقیم سرپرست، فعالیت کنند. در این مرحله، قدرت تجزیه و تحلیل کارکنان رشد یافته و می توانند برای پرسشها و مشکلات خود پاسخ و راه حل مناسب پیدا کنند. همچنین شخص قادر است در شرایط جدید رفتارش را تنظیم کرده، در مقابل عملکرد و تصمیم هایش مسئول و پاسخگو باشد.

2-6-1. توانمند سازی سازمانی : در این سطح که ویژه مدیران است، آنان قادر می شوند برنامه های کلی سازمان را تدوین کنند. آنها تصمیم می گیرند چه کارهایی توسط چه کسانی و چگونه انجام گیرد؟ مدیران به وظایفشان آگاه بوده کماکان هدایت کارکنان را بر عهده دارند. در این مرحله، مهارتهای رهبری را می توان به کارکنانی که توانمند سازی مرحله فردی را با موفقیت گذرانده اند، آموزش داد (بوتس، 2009).

1-7. مزایای توانمند سازی

مزایای توانمندسازی را می توان به شرح زیر بیان نمود:

- رضایتمندی کارکنان و ارباب رجوع افزایش می یابد.
- کارکنان احساس مثبتی نسبت به شغل و خودشان می کنند.

- کارکنان احساس نمی‌کنند که فقط باید کار کنند لذا از تمام توان و شایستگی‌های خود برای ارتقا عملکردشان استفاده می‌کنند.
- باعث افزایش احساس تعهد و تعلق در کارکنان می‌شود.
- تحقق اهداف سازمانی آسانتر می‌گردد.
- باعث افزایش احساس مالکیت کارکنان نسبت به شغل‌شان می‌شود.
- باعث کاهش ضایعات و هزینه‌ها در نتیجه افزایش سوددهی می‌گردد.
- باعث کاهش نظارت مستقیم بر عملکرد کارکنان می‌شود.
- باعث کاهش بروز استرس، حوادث و سوانح در محیط کار می‌شود.
- باعث بهبود شرایط ایمنی در محیط کار می‌گردد.
- باعث تغییر نگرش کارکنان از داشتن به خواستن یعنی همیشه باید به خواستن‌ها فکر کرد می‌شود. (آقایار،

(1384)

8-1. عوامل مؤثر در توانمندسازی سازمان

مهم‌ترین عوامل مؤثر در توانمندسازی سازمان عبارتند از: سبک رهبری، ساختار، آموزش، انگیزش و رضایت شغلی که باختصار در خصوص هر یک توضیحاتی خواهد آمد.

1-8-1. سبک رهبری⁴

سبک یا رفتار رهبری عبارتست از تکنیک‌های مورد استفاده جهت اعمال نفوذ و جهت دادن فعالیت دیگران (بارون، 1386، ص 274)

سبک رهبری مدیر با طبیعت انسان و افرادی که او در سازمان با آنها کار می‌کند مرتبط می‌باشد هر مدیری نسبت به طبیعت افراد اطراف خود مانند زیردستان، هم‌ترازان و روسای خود دارای مفروضاتی می‌باشد این مفروضات بطور خودآگاه و ناخودآگاه تصمیمات، رفتار و بطور کلی سبک او را تحت تأثیر قرار می‌دهد و با توجه به تعاریف و متغیر بودن رفتار در شرایط متفاوت می‌توان دریافت که شیوه یا سبک رهبری متغیر است و نمی‌توان در کلیه شرایط و سازمان از یک سبک استفاده شود هم

⁴.Leadership style

چنین بین ادراک افراد و گروه‌های مختلف سازمان با رفتار و سبک مدیر در چگونگی روابط سالم و چند جانبه آنها رابطه تنگاتنگی وجود دارد، یعنی رهبر در برقراری چنین رابطه ای نقش تعیین کننده دارد که می‌تواند موجب رشد سازمان و افراد را فراهم آورد. رهبری زمانی صورت می‌گیرد که فرد به هر دلیل کوشش می‌کند که بر رفتار فرد یا گروهی اثر بگذارد این امر می‌تواند برای نیل به اهداف خود فرد یا دیگران بوده و با اهداف سازمان نیز سازگار یا ناسازگار باشد. (رضائیان، 1372، ص 183)

هرچه سازمانی از نظر رهبری نیرومندتر باشد موفقیت آن سازمان بیشتر خواهد بود، رهبری جزئی از مدیریت است. ولی جوهره آن است. رهبری مستلزم دانش کافی، تجربه کافی و شیوه صحیح برخورد و اداره است. رهبری خود یک استعداد و هنر است. (علوی، 1371 ص 265)

در اینجا می‌بایست بین رفتار رهبری و سبک رهبری تفاوت قائل شده رفتار رهبری عبارتست از اقدامات مشخصی که رهبر در جهت دادن و هماهنگ کردن کاری اعضا گروه به کار می‌برد این اقدامات از جمله عبارتند از تعیین روابط کار، تشویق یا انتقاد کردن از اعضای گروه و نشان دادن توجه به رفاه و احساسات آنها از سوی دیگر سبک رهبری عبارتست از زیربنای ساختار نیاز فرد که رفتار او را در وضعیت های مختلف بر می‌انگیزاند، بنابراین سبک رهبری به مداومت هدفها و نیازها در وضعیت‌های مختلف توجه دارد. رفتار رهبری از وضعیتی به وضعیت دیگر تغییر می‌کند در حالی که ساختار نیاز که انگیزه رفتارها می‌باشد مداومت و ثبات دارد. (پور آمن، 1381، ص 77)

برخی از پژوهشگران مانند بلیک و موتون و مک‌گریگور بر این باورند که بهترین سبک رهبری وجود دارد، سبکی که بهره‌وری، رضایت خاطر، رشد و بهبود در تمام وضعیت ها را به حداکثر برساند، ولی بیشتر پژوهش‌هایی که در چند دهه گذشته صورت پذیرفته به روشنی از این موضع حمایت می‌کند که بهترین سبک وجود ندارد. رهبران موفق و اثربخش می‌توانند سبک خود را با اقتضائات وضعیت وفق بدهند. یکی از پژوهشگران برجسته رهبری بیان می‌دارد. «اثربخش ترین رهبران درجه ای از انعطاف و تنوع در رفتار دارند که به آنان در انطباق سبکشان با تقاضاهای متغیر و متضاد یاری می‌دهد. (رضائیان، 1379، 390)

1-1-8-1. نظریه های رهبری

آرتور جاگو در سال 1982 یک نوع شناسی از نظریه های رهبری ارائه نمود و کلیه نظریه ها را در چهار نوع مختلف تقسیم بندی کرد. (مقیمی، 1377، 276)

ا. نظریه نوع اول: خصوصیات فردی رهبری

در این گروه از نظریات برای رهبر خصوصیات ذاتی ذکر می گردد براساس این نظریات رهبران ابرمردانی هستند که به علت ویژگی هایی که موهبت الهی است شایسته و رهبری گردیده اند، بنابراین کسانی می توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند که دارای خصوصیتی چون هوشمندی، برون گرایی، تسلط بر خود، اعتماد به نفس، سخنوری، زیبایی و امثالهم باشند.

ب. نظریه نوع دوم: رفتار رهبری

این نظریه تمرکز بر اقدامات و رفتارهای رهبران است که اغلب از دیدگاه پیروان مورد بررسی قرار می گیرد. نظریه های نوع اول و دوم عمدتاً بر روی رهبران تاکید دارد در یکی از نظریه های رفتار رهبری، براساس یک طبقه بندی کلی، رفتار رهبران به دو نوع سازمان گرا و انسان گرا تقسیم شده است. رهبران انسان گرا در سازمان حداکثر توجه خود را مصروف اعضای سازمان می کنند و رهبران سازمان گرا اهداف و مأموریت های سازمانی را مقدم بر افراد می دانند. رهبران انسان گرا هدف گذاری را ترویج کرده، به کارکنان اعتماد داشته و برای آنان حرمت و ارزش بسیار قائلند و در مقابل رهبران سازمان گرا بیشتر اتکا به قوانین و مقررات سازمانی داشته و کارکنان را تحت کنترل شدید قرار می دهند تا از اجرای دقیق مقررات اطمینان یابند.

ج. نظریه نوع سوم: موقعیتی و اقتضائی

از آنجایی که نظریه خصوصیات فردی رهبری در اغلب موارد مصداق پیدا نمی کردند و رهبران موفق پیدا شدند که فاقد خصوصیات برشمرده، در نظریه های مذکور بودند و به علت آنکه نظریه های رفتار رهبری نیز فاقد انعطاف لازم بوده و در تمامی موارد پاسخگو نبودند، نظریه پردازان به نظریه هایی روی آوردند که آنها موقعیتی یا اقتضائی نام نهاده اند مانند نظریه فیدلر.

د. نظریه نوع چهارم: رفتارهای خاص رهبری

نظریه های نوع چهارم به دنبال شناسایی رفتارهای خاص رهبری است که در موقعیت های خاص رهبری مؤثر تر می باشند توجه اصلی در نظریه های نوع چهارم بر روی مقتضیات رفتاری رهبر است که از نظر پیروان عملکرد مؤثرتری را به بار می آورد. نظریه مسیر- هدف رابرت هاوس، نظریه تصمیم گیری تجویزی جاگو، تیون و روم و مول رهبری وصفی بلانچارد از جمله نظریه های نوع چهارم است که در اینجا به مدل رهبری وصفی یا نظریه دوره زندگی هرسی و بلانچارد اشاره می کنیم. هرسی و

بلانچارد از تلفیق یافته‌های دانشگاه اوهایو، نظریه بلوغ کارکنان و مدل سه بعدی ردیف مدلی پرداخته اند بنام نظریه دوره زندگی که بعدها به مدل رهبری وصفی نام گرفت.

در این نظریه دو سبک کلی رهبری وظیفه مدار و رابطه مدار در چهار سبک ترکیب و به عنوان موقعیت نیز میزان بلوغ و رشد مرئوسان در سه عامل انگیزه توفیق طلبی، مسئولیت پذیری و میزان تحصیلات و تجربیات خلاصه شده است. انواع ترکیب های رهبری از نظر وظیفه مداری و رابطه مداری در شکل (2) و (3) نشان داده شده است. همان طور که در شکل مذکور ملاحظه می‌شود این چهار نوع سبک رهبری در ارتباط با چهار نوع موقعیت از نظر میزان بلوغ پیروان قرار دارد.

به فرض برای افرادی که کاملاً بالغ هستند سبک رهبری باید از جهت وظیفه مداری و رابطه مداری در حداقل خود باشد و برای کسانی که کاملاً نابالغ هستند سبک وظیفه مدار قوی و سبک رابطه مدار ضعیف ترکیب مناسبی می باشد. چهار نوع سبک رهبری در نظریه دوره زندگی به شرح زیر توصیف شده اند:

د- 1. سبک رهبری آمرانه (وظیفه مدار قوی و رابطه مدار ضعیف) Telling style این سبک رهبری مناسب افرادی هستند که کاملاً نابالغ می باشند و باید آنان را به طور آمرانه رهبری نمود.

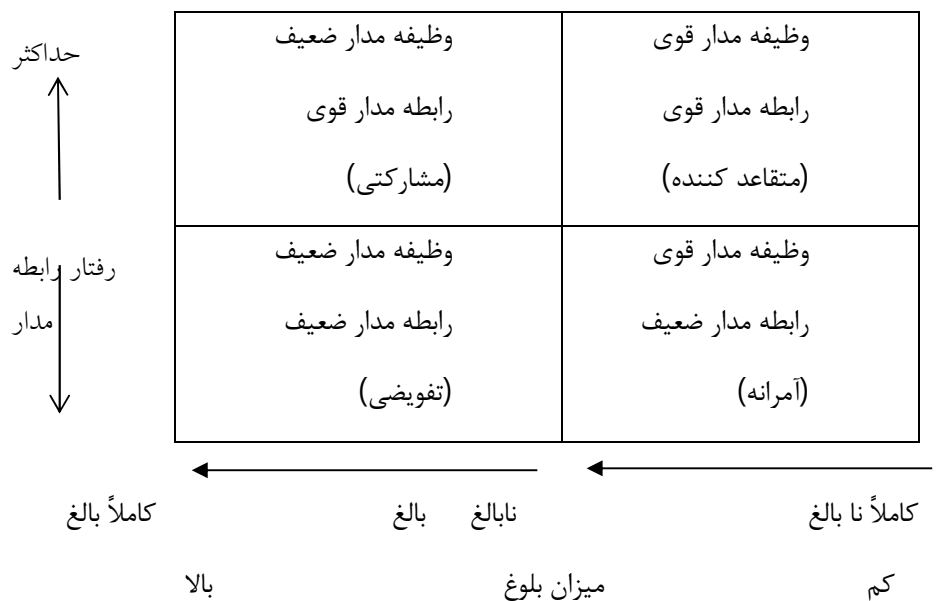
د- 2. سبک رهبری متقاعد کننده (وظیفه مدار قوی، رابطه مدار قوی) Selling style وقتی افراد تحت رهبری حدوداً نابالغ به شمار می آیند این سبک رهبری مناسب حال آنان است. در این سبک باید آنان را به تحقق اهداف سازمان مجاب و متقاعد ساخت و در این راه از رابطه مداری و وظیفه مداری حداکثر استفاده را به عمل آورد.

د- 3. سبک رهبری مشارکتی (وظیفه مدار ضعیف رابطه مدار قوی) delegating style برای افرادی که حدوداً بالغ بشمار می آیند مشارکت با کارکنان بهترین طریق رهبری است.

د- 4. سبک رهبری با تفویض اختیار به مرئوسان (وظیفه مدار ضعیف، رابطه مدار ضعیف) Supporting style زمانی که زیردستان از بلوغ و رشد کامل برخوردار هستند این سبک رهبری بسیار مؤثر می باشد.

بطور خلاصه در این نظریه هرچه افراد از نظر میزان بلوغ تکامل می یابند، سبک رهبری از آمرانه به سوی

سبک تفویضی تغییر می یابد و از این روست که آن را نظریه دوره زندگی نام نهاده اند (وون و دیگران، 2011: 28).



کلمه ساخت یا ساختار از کلمه لاتین Structural و از فعل truer به معنی ساختن و بنا کردن گرفته شده است. (توسلی، 1376، 124)

دانشمندان علوم مدیریتی نیز تعاریف و مفاهیم متفاوتی از ساختار را به شرح زیر ارائه نموده اند.

- ساختار یک سازمان را می توان مجموعه راههایی دانست که طی آن فعالیت های سازمان به وظایف شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه ها هماهنگی تأمین می شود (میترا، 1374، 272)
- ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیتهای آن و بیان ارتباطات درون سازمان از نظر گزارش دهی و گزارش گیری از وظایف ساختار سازمانی است. (دفت، 1998، 210)

ساختار روابط گزارش دهی، کانال های ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم گیری را روشن می سازد. (هد و آنتونی، 1991، 303)

بنابراین می توان گفت ساختار آئینه تمام نمای قواعد، مقررات، رویه ها، استانداردها، جایگاه تصمیم گیری، نحوه ارتباطات، تفکیک بخشها مشاغل و تلفیق آنها و سلسله مراتب اختیارات است. مفهوم نسبتاً ساده و ملموس از ساختار به شکل نمودار سازمان نمایان می شود که یک نماد قابل رویت از کل فعالیت ها، شیوه های ارتباطی و فرآیند های سازمانی است. پس می توان این گونه استدلال کرد که نمودار سازمانی، تلخیص و تجریدی از فعالیت ساختار سازمانی است.

1-2-8-1. ابعاد ساختار سازمانی:

در تعیین ابعاد ساختاری عوامل زیادی را شمرده اند. از جمله این عوامل می توان به اجزاء اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار تفکیک، رسمیت، تلفیق، حرفه ای گرایی، حیطه نظارت، تخصص گرایی، استاندارد سازی و تعداد سطوح سلسله مراتب محوری اشاره کرد. (رابینز، 1987، 54)

که اکثر نظریه پردازان سازمانی از میان آنها روی سه بعد تمرکز، رسمیت و پیچیدگی اتفاق نظر دارند. ابعاد ساختاری بیانگر ویژگیهای درونی سازمان هستند و شدت یا ضعف هر کدام از این سه بعد در شکل گیری کل ساختار سازمانی مؤثر است.

⁵. Structure

§ پیچیدگی: سازمانی که همزمان دارای سطوح سلسله مراتب زیاد (تفکیک عمومی) حیطه نظارت گسترده (تفکیک افقی) و مکانهای جغرافیایی چندگانه (تفکیک جغرافیایی) باشد بسیار پیچیده است. (رابینز، 1987، 56)

پیچیدگی عبارتست از تعداد فعالیتها یا سیستم های فرعی موجود در داخل سازمان و می تواند از طریق سه بعد عمودی، افقی، و جغرافیایی اندازه گیری می شود. (دفت، 1998، 16)

پیچیدگی درجه ای از تخصصی کردن افراد برحسب متخصصین شغلی در داخل سازمان است و ممکن است به وسیله تعداد مکانهایی که کار در آنجا انجام می شود تعداد مشاغلی که انجام می شود و تعداد سلسله مراتبی که وظایف مختلف را انجام می دهند تعریف و اندازه گیری می شود.

§ رسمیت: اندازه ای از مکتوب بودن، مقررات، قوانین، رویه ها، توصیه های آموزشی و ارتباطات در سازمان است بجای اینکه شفاهی باشد (مارچ و ماناری، 1981، 50)

رسمیت یکی از جنبه های مهم ساختار سازمانی است تا جایی که عده ای ساختار سازمانی را چهارچوب سازمان، مقررات تعامل ابزار کنترل، رویه های انجام کار می دانند. (ویلیموت، 1981، 427)

رسمیت به درجه استاندارد بودن کارها در سازمان اشاره دارد اگر رسمیت زیاد باشد متصدی شغل اختیار کمی برای چگونگی انجام کار دارد. رسمیت ممکن است به صورت صریح و روشن بیان شود یا اینکه ضمنی باشد. یعنی آن هم می تواند به صورت مکتوب باشد و هم اینکه شامل ادراک کارکنان از مقررات باشد ولی نوع مکتوب آن مورد تاکید سازمان است.

رسمیت برای کاهش تنوع صورت می گیرد و هماهنگی را تسهیل می کند از مزایای رسمیت بالا این است که ابهام را از بین می برد ولی در عوض اختیار تصمیم گیری را از افراد سلب می کند.

§ تمرکز: به درجه خشکی در تصمیم گیری و ارزیابی فعالیتها به صورت متمرکز و به درجه ای از متمرکز بودن تصمیمات در یک نقطه از سازمان اشاره دارد. (رابینز، 1987، 73)

تمرکز به توزیع اختیار در سازمان برمی گردد و تعیین می کند که چه کسی حق تصمیم گیری دارد. تمرکز با تفویض اختیار رابطه معکوس دارد. اگر تفویض اختیار بیشتری صورت گیرد حالت مقابل تمرکز یعنی عدم تمرکز رخ می دهد. در این صورت نقطه تصمیم گیری در سطوح پایین سازمان است.

نگرش اقتضایی که یک تفکر غالب در نظریه سازمان است بر این نکته تاکید دارد که اعتبار اثربخش و کارایی و بهره وری ساختار سازمانی به عوامل اقتضایی، استراتژی، تکنولوژی محیط و طرح سازمانی بستگی دارد.

باید توجه داشت که آنچه امروز یک عامل مهم اقتضایی برای سازمان تلقی می شود، در آینده ممکن است با عامل دیگری جایگزین شود. یک ساختار سازمان اثربخش و کارآ باید بتواند بین سازگاری داخلی (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) و سازگاری خارجی (اندازه، تکنولوژی، استراتژی، محیط) سازمان تعادل برقرار کند. از این رو ساختار باید با در نظر داشتن این عوامل طراحی شود تا بتواند زمینه تحقق اهداف و استراتژی های سازمان را فراهم کند. (بلیک، 1996، 1650)

دو عنصر تفکیک و تلفیق را می توان عناصر کلیدی ساختار محسوب کرد زیرا از طریق فرآیند تفکیک سازمان به وظایف کلی و فرعی تقسیم می شود و آنها را به واحدهای مختلف واگذار می کند و وضعیت افراد را در هر واحد مشخص می کند. اساس تفکیک برای شناخت است و پیچیدگی را کاهش می دهد. تفکیک بیشتر نشانگر پیچیدگی سازمان است. همزمان با انجام فرایند تفکیک باید فعالیتها و وظایف را برای هماهنگی کلی با هم تلفیق کرد. این مسئولیت بدیهی و اولیه هر شخصی است که دارای پست مدیریتی است. همه وظایف مدیریت بطور ضمنی، هماهنگی فعالیتها را در بر دارد تا مدیر بتواند وظایف تفکیک شده در سازمان را با هم تلفیق کند ساختار سازمانی می تواند این فرآیند تلفیق را تسهیل کند یا به تعویق اندازد در محیط های پیچیده که تفکیک بیشتری صورت می گیرد باید تلفیق بیشتری نیز صورت گیرد ولی بدون توجه به ثبات محیطی نیز تلفیق ضروری است. لارنس و لورش اظهار می کنند که تخصص گرایی و تنوع به کنترل و ابزارهای تلفیقی نیاز دارد یکی از این ابزارها رسمیت است برای اطمینان از هم سویی کارهای افراد برای هر کاری قوانین، مقررات و رویه هایی تعیین می شود. هرچه این قوانین و مقررات بیشتر باشد رسمیت بیشتر به تبع آن سعی بیشتری در جهت تلفیق صورت می گیرد.

1-2-8-2. ساختار و تأثیر آن بر رفتار

یکی از اساسی ترین وجوه سازمان ساختار آن می باشد. ساختار به تنهایی و همچنین در تعامل با دیگر وجوه سازمان منشاء بسیاری از تحولات یا رویدادهای سازمان می باشد و از طرفی خود نیز تحت تأثیر محیط، تکنولوژی، اندازه یا بزرگی و هدف های سازمان قرار می گیرد. از جمله حوزه هایی که ساختار اثرات ملموسی به بار می آورد حوزه رفتار سازمان است. ساختار سازمان نقش های متفاوتی را به اعضای سازمان محول نموده و انتظارات متفاوتی را از آنها طلب می کند این تفاوت ها به نوبه خود بر پنداشت، برداشت و تفسیر و ادراک کارکنان اثرات مهمی برجای گذاشته و موجب شکل دهی رفتارهای ویژه می شود.

محققى رفتار افراد را در سازمان را حاصل کنش متقابل میان شیوه و انتظار می داند او شیوه را الگوهای رفتاری ثابت که افراد در موقع کار کردن به کار می برند تعریف نمود، و آن را به شخصیت افراد منسوب می نماید ولی انتظار از نگاه او تشریح کننده این موضوع است که آنها تحت شرایط مختلف در کار به خصوصی که دارند چه نوع رفتاری باید داشته باشد و فکر می کنند که دیگران در ارتباط با آنان چگونه رفتاری باید داشته باشند. (هرسی و بلانچارد، 1370، 40)

1-3-8-1. انگیزش⁶

انگیزش عبارتست از تمایل در جهت اختصاص سطح بالایی از تلاشها در جهت اهداف سازمان (رابینز، 1986، 143)

انگیزش یکی از مهم ترین متغیرهایی است که در سطح فردی در رفتار فرد تأثیر می گذارد، مفاهیم و تعاریف متعددی از انگیزش ارائه شده است و مفهوم جمع بندی شده آن عبارتست از چگونگی آغاز، تقویت تداوم، جهت یافتن و پایان رفتار و اینکه هنگام وقوع این موارد چه واکنش ذهنیتی در سازمان موجود زنده جریان دارد. در این تقویت تقریباً 3 محور عمده وجود دارد که می توان گفت پدیده پیچیده، انگیزش را مشخص می سازد به عبارتی انگیزش متشکل از 3 موضوع زیر است:

1- آنچه نیروی رفتار انسان را تأمین می کند.

2- آنچه این رفتار را جهت می دهد.

3- چگونه این رفتار تداوم می یابد.

انگیزه ها چراهای رفتار هستند، آنها موجب آغاز و ادامه فعالیت می شوند و جهت کلی رفتار هر فرد را معین می سازند انگیزه ها را گاهی به عنوان نیازها، تمایلات، سائقه ها یا محرکات درونی فرد تعریف می کنند، انگیزه هایی که به سوی هدفها معطوف می شوند ممکن است آگاهانه یا ناآگاهانه باشند. انگیزش افراد به نیروی انگیزاننده آنها بستگی دارد. (رضائیان، 1372، 23)

انگیزش در کار، به نیروهای درونی انسان مربوط می شود که در سطح، هدایت و تداوم تلاش در کار مؤثر هستند. سطح به میزان تلاش فردی (کم یا زیاد) هدایت به گزینش فرد در راهبردهای ممکن (مثل توجه به کیفیت و کمیت تولید) و تداوم به مدت زمانی که شخص در انجام وظیفه ممارست می کند دلالت دارد. (شررهن، 1944، 197)

1-3-8-1. بعد انگیزشی فرآیند توانمندسازی

از بعد انگیزشی فرآیند توانمندسازی در پی دستیابی به دو هدف عمده می باشد.

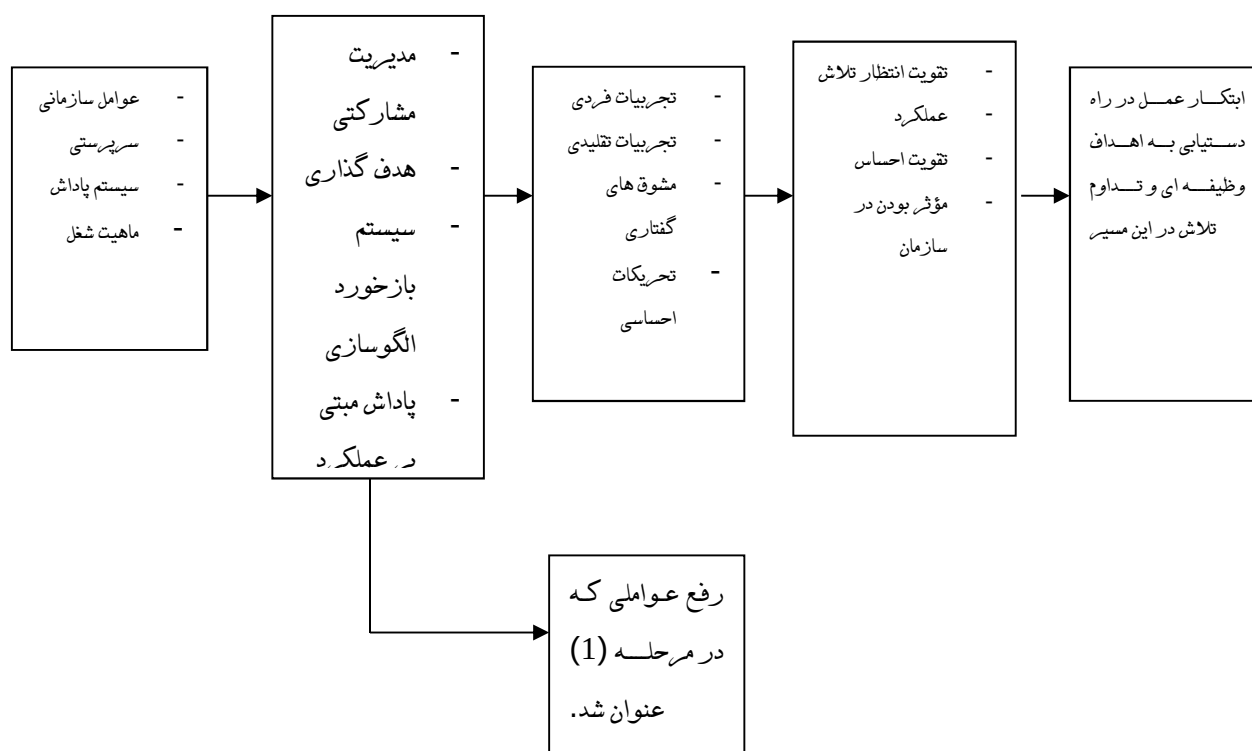
⁶. Motivation

1- کاهش احساس بی قدرتی در کارکنان

2- پرورش کفایت نقش آنها

نیاز به توانمند سازی کارکنان، زمانی بیشتر آشکار می گردد که آنها احساس بی قدرتی می کنند بنابراین باید با شناسایی شرائطی که باعث ایجاد و تقویت احساس بی قدرتی گردیده اند تاکتیک یا استراتژی هایی را برای رفع آن شرایط به کار گرفت، اما استراتژی ها و تاکتیکهای فوق، به تنهایی نمی توانند منجر به توانمند سازی کارکنان گردند مگر آنکه با پرورش کفایت نفس آنها همراه گردند از این رو فرآیند توانمندسازی را می توان به صورت فرآیند پنج مرحله ای تصور کرد که شامل حالت روان شناختی تجربه توانمند سازی، پیش شرایط لازم و پیامدهای رفتار، آن است این مرحله در شکل زیر نمایش داده شده است.

مرحله 1	مرحله 2	مرحله 3	مرحله 4	مرحله 5
شرایطی که منجر به ایجاد حالت روحی روانی بی قدرتی در کارکنان شده اند	استراتژی ها، تاکتیکهای مدیریتی	منابع اطلاعاتی، کفایت کارکنان	نتایج حاصل از توانمند سازی زیردستان	پیآمدهای رفتاری توانمند



نمودار 4: مراحل پنج گانه فرآیند انگیزشی توانمندسازی

اولین مرحله شناسایی شرایطی است که باعث بی قدرتی کارکنان در سازمان شده اند. رفع این شرایط، استراتژی های مدیریتی را طلب می کند که در مرحله (2) بیان شده اند. هدف از اجرای این استراتژی ها نه تنها رفع شرایطی است که باعث

احساس بی قدرتی شده، بلکه مهم تر از آن آماده ساختن زیردستان از طریق فراهم آوردن اطلاعات مربوط به کفایت شان می باشد. مرحله (3)، مرحله (4) پی آمدهای رفتاری این احساس که در مرحله (5) ذکر شده اند.

1-3-2. چرخه انگیزشی

چرخه انگیزش چگونگی حرکت افراد برای ارضا نیازهای احساس شده را توضیح می دهد. اگر نیاز شما به اندازه کافی شدید باشد مانند تشنگی یا گرسنگی واقعی، توانایی تمرکز روی هیچ چیز دیگری را ندارید تا زمانی که آن نیاز ارضا شود. مهاتما گاندی در گزارش خود می گوید: «حتی خدا هم نمی تواند با شخص گرسنه صحبت کند.»

چرخه انگیزشی دارای پنج گام است:

مرحله 1- بروز نیاز شدید

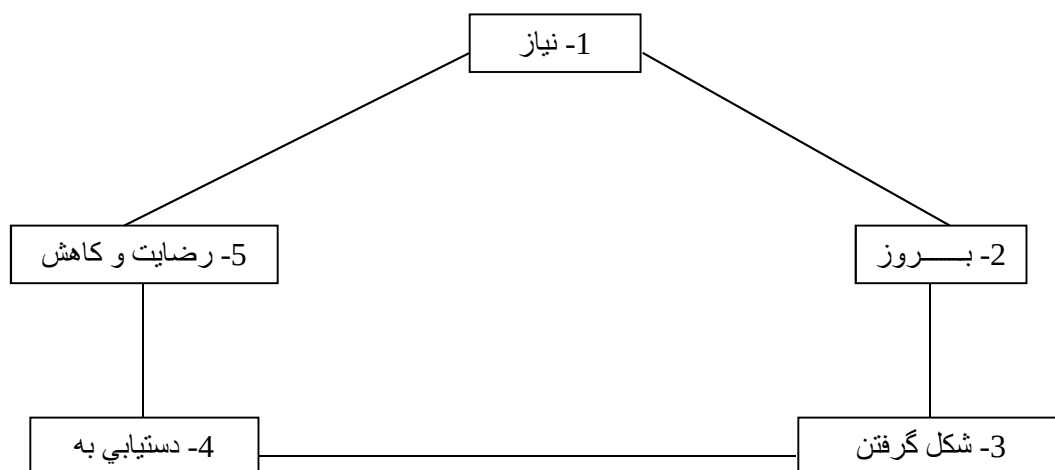
مرحله 2- تنش بوجود می آورد

مرحله 3- شخص را وادار به حرکت برای ارضای نیاز می کند.

مرحله 4- تا اینکه به هدف نهایی دسترسی پیدا کند.

مرحله 5- و سرانجام احساس رضایت و کاهش تنش بوجود آید.

در شکل زیر مراحل چرخه انگیزش به خوبی نمایش داده شده است.



1-8-3-4. انگیزش و تأثیر آن بر بهره‌وری

اگرچه می‌توان نظریه‌های موفق‌تری را جهت ایجاد انگیزش با شرایط زمانی و مکانی مختلف و با نکات مثبت و با نکات مثبت و قابل استفاده‌ای برای تدوین برنامه مورد استفاده قرار دارد ولی در نظر گرفتن شرایط فرهنگی و بومی یک جامعه در تدوین برنامه‌ها حائز اهمیت است. در کنار این مسئله رعایت انتظارات و خواسته‌های کارکنان و نظریات مدیران و امکانات هیچ برنامه انگیزش مناسبی را نمی‌توان تهیه نمود. در این زمینه بهتر است که کلیه نظام‌های مدیریتی اعم از پرداخت‌ها، پاداش‌ها، تشویق‌ها و تنبیه هماهنگی در یک دستگاه منسجم و واحد و در ارتباط تعاملی با یکدیگر باید مورد استفاده قرار گیرند تا به یک هم‌افزایی مثبت نائل آییم و در نهایت برنامه‌های استراتژیک و عملیات خوب نیز نیازمند اجرای صحیح و مناسبی است و برای اجرای درست باید جریانی آگاه، مؤمن و تلاش‌گر تربیت شوند.

در این رابطه بررسی‌هایی در میان سازمانها انجام شده که نتایج آن به شرح ذیل است: (انصاری، 1375، ص 75)

- وجود یک الگوی بومی، اقتضایی برای نظام انگیزش کارکنان در بخش‌های مختلف و سطوح گوناگون کارکنان یک ضرورت است.
- طبقات مختلف کارکنان از نظر سطح تحصیلات و رده‌های شغلی، ترکیب نیازها و انتظارات خاصی نسبت به نوع تشویق خود دارند که برای ایجاد انگیزه باید این موارد را در نظر داشت.
- اجرای عادلانه و درست طرح‌ها و مقررات و آیین‌نامه‌ها از ضرورت‌های اساسی اجرای موثر طرح‌ها است.
- افراد عموماً نسبت به اجرای ارزشیابی با عملکرد کارکنان نگرش منفی دارند لذا لازم است با اشاعه نگرش‌های مثبت با آموزش‌های عملی و نظری به نتایج مناسب طرح‌های تشویقی دست یافت.
- برنامه‌ریزی بلندمدت، متحدالمرکز و حتی المقدور ثابت طرح‌های تشویقی از ضرورت‌های اولیه است.
- اجرای منسجم و هماهنگ نظام‌های مختلف مدیریتی از جمله پرداخت حقوق و مزایای مناسب، اجرای طرح‌های تشویقی، جلسات مشاوره و حل مناقشات نیز ضامن تأثیرگذاری مثبت طرح‌های تشویقی است.

1-8-3-5. تفاوت‌های فردی و انگیزش

افراد در بسیاری از موارد با یکدیگر تفاوت دارند، زیرا مردم از ارزش، شخصیت ها نیازها و توانمندی های مختلفی برخوردارند. این تفاوت های فردی به طرق مختلف انگیزش را تحت تأثیر قرار می دهند. اگرچه برای شناخت هرچه بهتر این تفاوتها مطالعات بی شماری انجام شده است. بسیاری بر این باورند که نیازهای فردی زیر بنای اختلاف در انگیزه هاست. تشویش خاطر و اضطرابی که به خاطر نیاز ایجاد می شود تبدیل به نیروی انگیزه می گردد و فرد برای کاهش تشویش و اضطراب به رفع نیاز یاد شده اقدام می کند و بنابراین از شدت نیروی انگیزش می کاهد.

در نهایت اینکه عوامل انگیزش افراد به فرهنگ و موقعیتهای خاص آنان بستگی دارد.

1-8-3-6. نظریه های انگیزش

برای انگیزش نظریه های گوناگونی طرح شده اند که می توان آنها را در سه دسته طبقه بندی کرد:

الف- نظریه های محتوایی که بر چیستی انگیزش تاکید دارند.

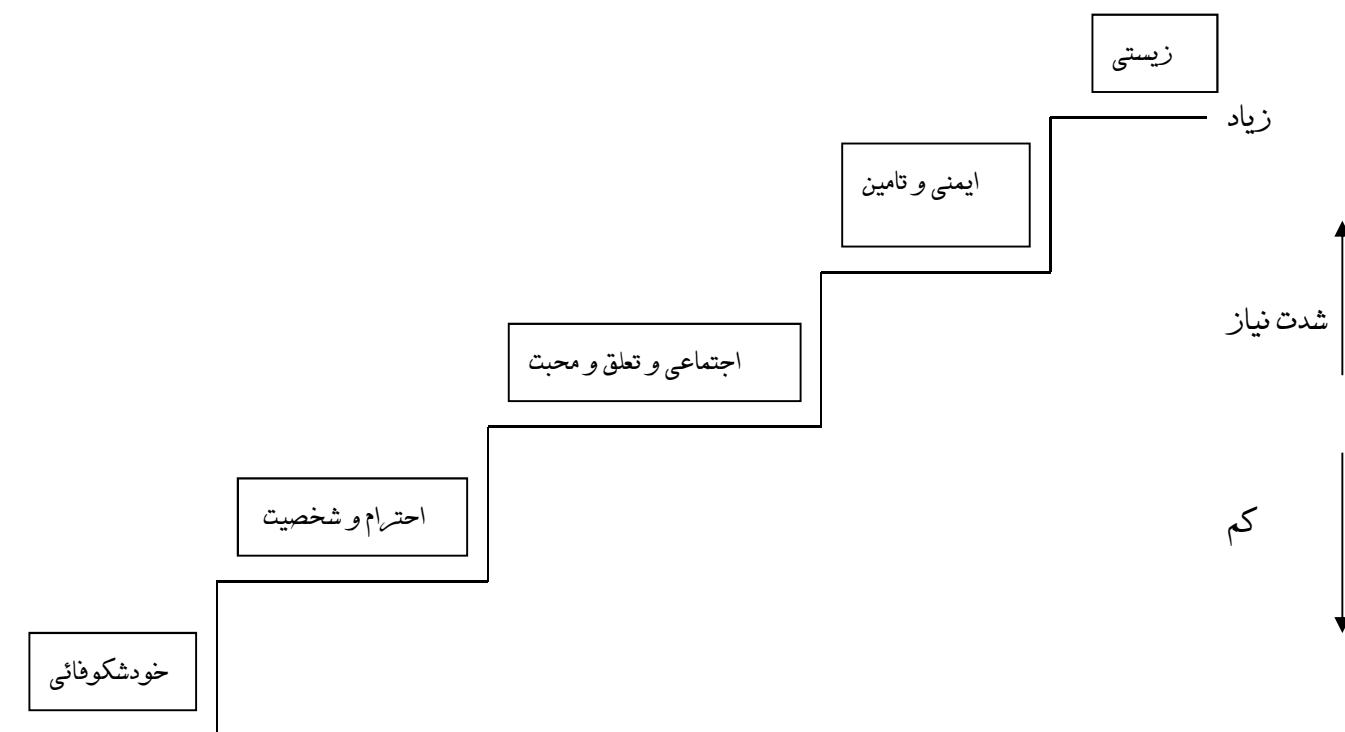
ب- نظریه های فرآیندی یا مدل های تصمیم گیری که چگونگی انگیزش را بیان می کند.

ج- نظریه های تقویت یادگیری یا تعدیل رفتار که بر راههایی که یک رفتار آموخته می شود متمرکز هستند.

همه نظریه های انگیزش، رفتار را برخاسته از علتی می دانند (براساس اصل علیت) در این مقاله به بررسی نگرش محتوایی می پردازیم به دلیل اینکه مشهورترین نظریه نیاز در زمینه انگیزش است و سنگ بنای سایر نظریه ها مبتنی بر نیاز است. در دیدگاه محتوایی بر درک عوامل درونی افراد که موجب می شوند افراد رفتار به خصوصی را انجام دهند، تاکید دارد و این نظریه به طور مستقیم تری با رضایت شغلی ارتباط دارد. از نظریات مختلف نظریه محتوایی به نظریه سلسله مراتب نیازهای پنچگانه که توسط ابراهام مازلو مطرح گردیده اشاره می کنیم. این دانشمند آمریکایی عمده مطالعاتش را در زمینه انگیزش، بر روی سلسله مراتب نیازها گذاشته و اساس فرض او این بود که در درون هر انسان پنج طبقه نیاز وجود دارد. (استیفن رابینز، 1374، ص 316) که غلبه هر کدام شکل دهنده رفتار آدمی می باشد. این نیازها عبارتند از:

1. نیازهای زیستی
2. نیازهای امنیت
3. نیازهای اجتماعی
4. نیازهای احترام
5. نیازهای خودشکوفایی

نیازهای مذکور در سازمان به صورت پرداخت حقوق و پاداش و امکانات رفاهی (شرایط فیزیکی محیط کار) ایجاد امنیت شغلی و مقررات حمایتی، تشکلهای گروهی رسمی و غیررسمی در محیط کار، قائل شدن حرمت برای فرد و کار او در سلسله مراتب مختلف سازمان، و ایجاد زمینه برای شکوفایی توان بالقوه افراد ارضا می شوند. این نیازها در پایه سلسله مراتب نیازها در نمودار ذیل نشان داده می شوند چون تا موقعی که نیاز قبلی ارضا نشود از بیشترین نیرو برخوردارند. (هرسی و بلانچارد، 1370: 30 و 40)



نمودار 6: نظریه انگیزش مازلو

1-6-3-8-1. اصول نظریه سلسله مراتب نیازهای پنجگانه

مهم ترین اصولی که نظریه مازلو بر آنها استوار است به شرح ذیل است: (رضائیان، علی، 1375:7).

- انسان در کل یکپارچه و سازمان یافته است.
- تمایلات و نیازها وسیله رسیدن به هدف هستند و نه خود هدف.
- هر نیازی می‌تواند ابزاری برای ارضای نیازهای دیگر باشد.
- انگیزش امری پایان ناپذیر و پیچیده است.
- انسان هرگز به ارضای کامل نمی‌رسد.
- انسان مشتاق چیزی است که به گونه ای قابل درک به آن دست یافت.
- وقتی یک نیاز ارضا شد نیاز دیگری ظهور می‌یابد.
- نظریه انگیزش باید به جای حیوان مدار بودن انسان مدار باشد.

2-6-3-8-1. کاربردهای سلسله مراتب نیازهای پنجگانه برای مدیران

نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو برای تمامی محیط‌ها به کار می‌رود و مختص به محیط کار نیست. (مقیم، 1377، ص 335)

این نظریه یک چهارچوب انگیزش کاربردی برای مدیران بیان می‌کند. مدیران با تجزیه و تحلیل نظریات، نگرشها، کیفیت و کمیت کار کارکنان و شرایط شخصیتی، می‌توانند برای شناسایی کارکنان که همواره به دنبال ارضای آن هستند، اقدام مقتضی به عمل آورند و بعد از شناسایی سطح نیاز هر فرد، مدیر می‌تواند در محیط کاری فرصتهایی را فراهم آورد تا به کارکنان اجازه دهد نیازهای خود را برآورده سازند.

برای ایجاد انگیزه در کارکنان، اصول ذیل بایستی رعایت گردد:

1. پاداشها مرتبط با عملکرد باشد.
2. پاداشها منصفانه باشد.
3. شخصی که برای انجام کار برانگیخته می‌شود، باید توانایی انجام کار داشته باشد.
4. بایستی بین نیازهای سطح پایین و سطح بالا تمایز قائل شد.

1-8-4. آموزش

آموزش کوششی است نسبتاً منظم برای انتقال دانش یا مهارت از شخصی که می‌داند یا می‌تواند کاری را انجام دهد، به شخصی یا اشخاصی که نمی‌دانند و یا نمی‌توانند آن کار را انجام دهند. (دعایی، 1377:8). همچنین آموزش فرآیند بهبود کیفیت نیروی انسانی است که نهایتاً آنها را قادر می‌سازد که مولدتر باشند. (سرتو ساموئل، 1989: 82). به دیگر سخن، آموزش یادگیری ای است که به دنبال ایجاد یک تغییر نسبتاً ثابت در فرد است تا توانایی او را در انجام وظیفه بهبود بخشد، آموزش منجر به تغییر دادن مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها و رفتارهای اجتماعی کارکنان می‌گردد (دسترو رابینز، 1989) و نهایتاً آموزش یکی از پیچیده‌ترین وظایف در اداره امور هر سازمان و به ویژه در مدیریت نیروی انسانی است.

پس از نظام جذب، بهسازی و بکارگیری مناسب منابع انسانی قرار دارد، در حقیقت آموزش از مهم‌ترین اقدامات و برنامه‌های هر سازمانی بوده و نظام آموزشی تکمیل‌کننده نظام استخدامی به شمار می‌رود و باعث توانمندی نیروی انسانی موجود شده و موفقیت‌های آتی را تضمین می‌کند. آموزش و بهسازی باعث بینش و بصیرت عمیق‌تر دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر انسانهای شاغل در سازمان برای اجرای وظایف محوله شده و در نتیجه موجب نیل به هدفهای سازمان با کارآرایی و ثمربخشی بهتر و بیشتر است. امروز کمتر سازمانی قادر است بدون آموزش کارکنان خود بهبود و توسعه یابد.

سازمانها اعم از بزرگ و کوچک منابع مهم خود را به آموزش و بهبود منابع انسانی تخصیص می‌دهند و برای بعضی از سازمانها آموزش یک فعالیت مداوم است که تمام کارکنان علاقه‌مند به این تلاش هستند و تمام کارکنان از اشکال مختلف آموزش در دوران تصدی خود بهره‌مند هستند.

می‌توان گفت یکی از عواملی که تأثیر زیادی بر بهره‌وری داشته و می‌تواند در بهبود آن نقش مهمی را ایفا کند آموزش نیروی انسانی است، تکنیکهای نو و طرح‌های جدید بهبود بهره‌وری نمی‌تواند بدون نیروی انسانی آموزش دیده در تمام سطوح سازمان به طور مؤثر ایجاد و یا به کار گرفته شود (احمدی، 1381: 114).

1-8-4-1. جایگاه آموزش در توانمندسازی مدیران

در تمامی سازمانها دو نکته اساسی مورد توجه است، حفظ حیات و افزایش کارآرایی و اثر بخشی، سازمان تا حدودی بستگی به دانش‌ها، مهارت‌های مختلف نیروی انسانی دارد، هرچه زمینه‌ها به هنگام و بهینه باشد قابلیت و سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می‌شود. لذا آموزش و توسعه منابع انسانی در نظام مدیریت منابع انسانی، نه تنها در ایجاد دانش و مهارت

ویژه در کارکنان نقش بسزایی دارد بلکه باعث می‌شود که افراد در ارتقا سطح کارآئی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای متغیر محیطی وفق دهند و از آنجایی که حدود 70% منابع و سرمایه سازمانها را منابع انسانی تشکیل می‌دهد لذا تأمین این سرمایه انسانی مستلزم انجام فعالیتهای آموزشی منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمانی است چرا که منابع انسانی پس از کسب آموزشهای لازم توسعه می‌یابند و با این توسعه و پرورش ها می‌توانند هدفهای کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت را مشخص سازند و در نتیجه عملکرد یک سازمان را بهبود بخشند.

آموزش در حقیقت، خود مدیریت است و بدون آموزش کارکنان، پایه‌های مدیریت متزلزل و سست می‌شد. مدیران باید توجه کنند که هر رفتار سازمانی از 3 عامل می‌تواند نشأت گرفته باشد.

1. عدم توانایی فرد در انجام وظیفه که از طریق آموزش فرد در انجام وظایف خود توانا می‌گردد.
 2. عدم انگیزش در انجام شغل که از طرق مختلف از جمله تولید شغل و آموزش آن، جابجایی و آموزش و اسلوبهای آموزشی دیگر می‌توان این مشکل را مرتفع ساخت.
 3. فقدان یا کاهش انگیزه که از طریق جلسات متعدد آموزشی، توجیهی و تبادل اطلاعات در سازمان می‌توان پاسخی مناسب برای آن یافت.
- شاید بتوان گفت، آموزش اساسی ترین جنبه توسعه منابع انسانی بشمار می‌رود با توجه به زمینه اثر آموزشها می‌توان آنها را به دو بخش تقسیم کرد:

الف - آموزشهای اختصاصی: آن بخش از آموزشهایی است که موجب ارتقا کیفی و کمی توان فرد آموزش گیرنده در زمینه های تخصصی مشخص می‌گردد.

ب - آموزشهای عمومی: آن بخش را در بر می‌گیرد که بر مجموعه فعالیتهای فرد یا حداقل بخشی از آنها اثر مثبتی می‌گذارد مانند ادوار عرضی یا بدو خدمت (میرسپاسی، 1376: 194).

توجه به این نکته ضروری است که انسان ها به مهارتهای جدید نیاز دارند و باید پیوسته یاد بگیرند تا بتوانند نیازهای سازمان را پاسخ گویند انسانها باید فرصت برای یادگیری داشته باشند تا بتوانند شرکای واقعی بشمار آیند. با دادن اطلاعات بیشتر به افراد، آنها در خود این نیاز را حس می‌کنند که باید برای کار و تلاش هدف داشته باشند. (جعفری، 1380، ص 36)

روشها و فنون آموزش و بهسازی نیروی انسانی فعالیتهایی است که شرایط آموزش را مهیا می کند، این روشها راههای ایجاد ارتقا میزان دانش، بینش و مهارت و یا تغییرات رفتاری مطلوب را متناسب با اهداف برنامه های آموزشی و شرایط شرکت کنندگان ارائه می کند.

امروزه گزینش یک استراتژی اصلی و علمی در راستای اهداف سازمانها، تنها با پایه ریزی و اجرای یک برنامه ریزی جامع آموزشی و بنیان یک نظام علمی، فنی پژوهشی و آموزشی در سطوح سازمان ها واقعیت خواهد یافت برنامه ریزی آموزش منابع انسانی، همراه با رشد سایر سازمانها و نظام و تحول تکنولوژیکی در سطح جهان در تمامی زمینه ها، تغییر می پذیرد، از آنها اثر می گیرد و بر آنها اثر می گذارد اما نکته ای که در برنامه های آموزشی حائز اهمیت است، تجزیه و تحلیل هزینه منفعت برنامه های آموزشی است که اگر برنامه های آموزشی مبتنی بر این تجزیه و تحلیل پایه ریزی می گردند و برپایه آن منافع و هزینه های آنها پیش بینی شود قطعاً دارای اثربخشی بالا خواهد بود.

1-8-5. رضایت شغلی

رضایت شغلی در یک مفهوم، خشنودی و ارضای نیازهای اصلی در محل کار عنوان شده است، ولی کیت دیویس رضایت شغلی را مجموعه ای از احساسات سازگار و ناسازگار می داند که کارکنان با آن احساس ها به کار خود می نگرند (دیویس، 1370).

«لیکرت» رضایت شغلی را در بهره مندی در توانایی، خلاقیت شغلی، تنوع کار، ایمنی شغل و شرایط مادی زندگی می دانست.

رضایت شغلی بر اثر عوامل متعددی حاصل می شود، رضایت شغلی که نوع احساس مثبت فرد نسبت به شغلش می باشد زاییده، عواملی نظیر شرایط محیط کار، نظام سازمانی شغل، روابط حاکم بر محیط کار و تأثیر عوامل فرهنگی است، لذا می توان نتیجه گرفت رضایت شغلی احساسی روانی است که از عوامل اجتماعی نیز متأثر است. فیشر و هانا رضایت شغلی را عامل روانی می دانند و آن را نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط اشتغال می انگارند، یعنی اگر شغل مورد نظر لذت مطلوب را برای فرد تأمین نماید در این حالت فرد از شغلش راضی است.

گیتز برگ و همکارانش (1951) رضایت شغلی را از دیدگاههای گوناگون مورد توجه قرار داده اند و به دو نوع رضایت شغلی اشاره می کنند.

1-8-5-1. انواع رضایت شغلی

1. رضایت درونی که از دو منبع حاصل می شود:

الف- احساس لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار و فعالیت عایدش می شود.

ب- لذتی که بر اثر مشاهده پیشرفت یا انجام برخی مسئولیت های اجتماعی و به ظهور رساندن تواناییها و رغبت های فردی به انسان دست می دهد.

2. رضایت بیرونی که با شرایط اشتغال و محیط کار ارتباط دارد و هر لحظه در حال تغییر و تحول است از

عوامل رضایت بیرونی می توان از شرایط محیط کار، میزان دستمزد و پاداش و نوع کار در محیط کار و روابط موجود بین کارکنان و کارفرما نام برد.

عوامل درونی که خصوصیات و حالات فردی را شامل می گردند در مقایسه با عوامل بیرونی که شرایط کار و اشتغال را در برمی گیرد از ثبات بیشتری برخوردارند. (ترنس آر، 1373، ص 114)

توانمند سازی دارای 2 پیامد نگرشی و رفتاری است که پیامد نگرشی ناشی از توانمندسازی می تواند منجر به افزایش رضایت شغلی و کاهش استرس در افراد شود.

رضایت شغلی افراد و اعضای سازمان به 3 دلیل دارای اهمیت است:

1. افراد ناراضی سازمان را ترک می کنند و استعفا می دهند.
2. کارکنان راضی از سلامت بهتری برخوردارند و بیشتر عمر می کنند.
3. رضایت شغلی از کار پدیده ای است که از مرز سازمان و شرکت فراتر می رود و اثرات آن زندگی خصوصی فرد و خارج از سازمان مشاهده می شود. (استیفن رابینز، 1374)

آخرین مطلبی که باید در رابطه با اهمیت رضایت شغلی مطرح نمود پیرامون اثراتی است که این پدیده بر کل جامعه خواهد گذاشت. هنگامی که کارکنان و اعضای یک سازمان از کار خود لذت می برند زندگی شخصی آنها در خارج از سازمان بهبود می یابد و کارکنانی که از شغل خود راضی هستند در جهت رضایت شهروندان قدم برمی دارند. این افراد نگرش مثبت تر به زندگی می دهند و از نظر روانی جامعه را سالم تر می نمایند.

جان، آر شرمهورن و جیمز جی هانت و ریچاردان در رابطه با رضایت شغلی می گویند:

یک شاخص سنجش برای ارزیابی رابطه فرد با کار فرمایش رضایت شغلی است ، رضایت شغلی میزان احساس مثبت یا

منفی یک شخص به شغلش است. دو موضوع مرتبط با رضایت شغلی عبارتند از:

تعهد سازمانی و درگیری شغلی.

که تعهد سازمانی مربوط به میزان علاقه شخصی به سازمان یا وابستگی احساسی به جزئی از سازمان است. و درگیری شغلی به تمایل شخص به سخت کوشی و جدیت خارج از حد معمول و انتظار، اطلاق می گردد. کسی که تعهد سازمانی زیادی دارد، در حقیقت به آن وفادار است.

رضایت شغلی عبارتند از:

- ü نقش کار، مسئولیت، علاقه و رشد
- ü کیفیت سرپرستی، کمک فنی و حمایت اجتماعی
- ü ارتباطات با همکاران، احترام و سازگاری اجتماعی
- ü فرصت های ارتقای شغلی، موقعیت هایی برای پیشرفت بیشتر

1-5-8-2. نظریه های رضایت شغلی

با وجود اینکه درباره رضایت شغلی پژوهش های گوناگون و گسترده ای انجام گرفته و نظریات نسبتاً قوی و مبتنی بر واقعیات در سطح وسیعی ارایه شده است. با این وجود در حال حاضر یک نظر جامع از رضایت شغلی که بتواند یافته های گوناگون را در خود جمع کند، وجود ندارد.

نظریه های مطرح شده در این زمینه را می توان به 2 دسته تقسیم کرد:

1. نظریه های محتوایی از جمله: سلسله مراتب نیازهای مازلو، فهرست نیازهای مادی و نظریه زیستی نظریه دو عاملی هرزبرگ، نظریه X و Y مک کلند و

2. نظریه های فرآیندی از جمله: نظریه برابری آدامز، نظریه انتظار ویکتور و روم، و

1-5-8-3. عوامل مؤثر بر رضایت شغلی

مطالعات مختلف در زمینه رضایت شغلی نشان می دهد که متغیرهای زیادی با رضایت شغلی مرتبط است که این متغیرها

در چهار گروه قابل طبقه بندی است:

- عوامل سازمانی که عبارتند از حقوق و دستمزد، توضیحات و خط مشی های سازمانی.
- عوامل محیطی که عبارتند از: سبک سرپرستی، گروه کاری و شرایط کاری

- ماهیت کار که همان محتوای شغل است و دو جنبه دارد یکی محدوده شغل است که شامل میزان مسئولیت اقدامات کاری و بازخور است و دیگری تنوع کاری است.
- عوامل فردی که به صفات و ویژگی های فرد برمی گردد. مثلاً افرادی که بطور کلی نگرش منفی دارند همیشه هرچیزی که مربوط به شغل است شکایت دارند. بطور مثال سن، ارشدیت و سابقه کاری از جمله عوامل فردی هستند که در رضایت شغلی تأثیر دارند.

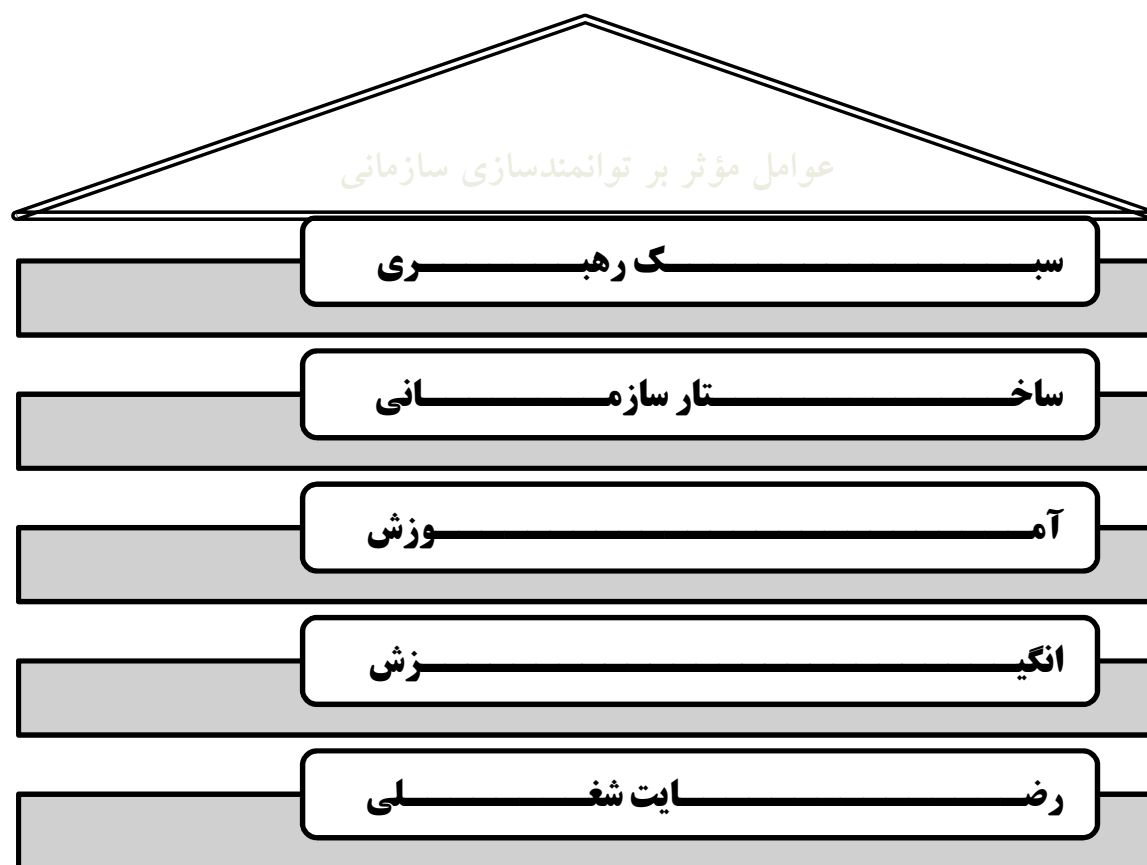
1-8-5-4. امنیت شغلی در سایه رضایت شغلی

در زندگی سازمانی امنیت شغلی از جمله مسائلی است که کارکنان سازمانها را به خود مشغول می کند و انرژی روانی و فکری سازمان صرف این مسئله می شود در صورتی که کارکنان از این بابت به سطح مطلوبی از آسودگی خاطر دست یابند با فراغ بال توان و انرژی فکری و جسمی خود را در اختیار سازمان قرار می دهند و سازمان نیز کمتر دچار تنش های انسانی می گردد. اکنون صرفاً موضوع رسمی شدن و تضمین حقوق و مزایا ملاک نیست بلکه منظور از امنیت شغلی این است که سازمان باید موجبات تواناسازی فرد را فراهم کند بطوری که از نظر تخصصی و توانمندی، سازمان وابسته به فرد شود و در بیرون نیز به تخصص و توانمندی فرد نیاز باشد و ابعاد امنیت شغلی که از طریق پرورش منابع انسانی حاصل می شود عبارتند از: تواناسازی تخصصی، تواناسازی در جسارت و عمل، تواناسازی تجربه آموزی، تقویت رضایت شغلی، توانا سازی در مهارت های رفتاری، ارتباطی، تفکر و وجدان کاری است و با کسب مهارت های لازم امنیت شغلی در درون و برون سازمان تضمین می گردد.

امنیت شغلی چیزی نیست که بتوان سریع ایجاد کرد بلکه فرآیندی است که تحت تاثیر عوامل مختلف شکل می گیرد در سایه رضایت شغلی، امنیت شغلی کارکنان تضمین می شود و این به خاطر این است که در اثر رضایت شغلی:

1. کارکنان به طور قلبی راضی می شوند که فعالیتهای کاری را در جهت افزایش کمی و کیفی انجام دهند.
2. در جهت رشد کمی و کیفی خود گام بردانند.
3. جود عاطفی مطلوب در بین خود ایجاد می کنند.
4. در جهت رشد اجتماعی خود گام برمی دارند. (سلطانی، 1379)

رضایت و امنیت شغلی، قادر است در شکل گیری توانمندسازی سازمانی نقش به سزایی ایفاء نماید.



شکل 7: عوامل مؤثر بر توانمندسازی سازمانی

بطور کلی، می توان گفت پنج عامل سبک رهبری، ساختار سازمانی، آموزش، انگیزش و رضایت شغلی در کنار هم می

توانند منجر به شکل گیری توانمندی سازمانی گردد.

9-1. ارائه و تبیین الگوهای توانمند سازی

نخستین دیدگاه، دیدگاه عقلانی به توانمندسازی است که بر مبنای واگذاری اختیارات و پاسخگویی بنا شده است. در دیدگاه دوم قدرت به معنای نیرو است و بنابراین توانمندسازی می تواند به معنای نیروبخشی باشد با این نگرش توانمندسازی فرآیند تقویت احساس خود اثربخشی در بین اعضا سازمان از طریق شناسایی وضعیت هایی که احساس بی قدرتی را در افراد می دمند و حذف آنها به همراه ایجاد مجرای انتقال احساس خود اثربخشی است. (کانگرو کانگو، 1988)

مدلهای متفاوتی که توسط صاحب نظران در خصوص توانمندسازی مطرح گردیده است به دو دسته مدل های عام و اقتضائی دسته بندی شده اند.

1- مدل توماس و ولتوس: وی طی پژوهشی چهار بعد از توانمند سازی روانی را در یک مدل مفهومی مشخص کرده اند: 1-

تأثیر 2- عزم شخصی 3- شایستگی 4- معنا داشتن.

2- مدل باون و لاونر: در این مدل دسترسی به اطلاعات نقش مهمی در تصمیم گیری ایفا می کند که موجب توانمندی

می شود این صاحب نظران عامل توانمندی را در چهار جزء سازمانی می دانند:

0 اطلاعات درباره عملکرد سازمان

0 پاداش بر مبنای عملکرد سازمانی

0 قدرت در اخذ تصمیمات مؤثر بر جهت سازمان

0 قدرت در اخذ تصمیمات مؤثر بر عملکرد سازمانی

3- مدل کوئین و اسپرتیزر: این نشان نگرش به توانمند سازی را به دو دیدگاه ایستا و پویا تقسیم بندی می کنند در دیدگاه

ایستا اعتقاد بر این است که توانمند سازی تفویض تصمیم گیری در یک چارچوب روشن است. پاسخگویی تفویض

می شود و افراد در برابر نتایج مسئول هستند اما در یک نگرش پویا توانمند سازی پذیرش ریسک، رشد، تغییرات، درک

نیازهای کارکنان، مدل سازی رفتار توانمندساز برای آنها، تیم سازی و ترغیب رفتار همکارانه، تشویق ریسک پذیری

هوشمندانه و اعتماد کردن به افراد در اجرا کار است. بهر حال هر یک از دو دیدگاه ایستا و پویا دارای نقص است و

ترکیبی از این دو مورد نیاز است و در نهایت توانمندسازی باید در عباراتی شامل اعتقادات اساسی و گرایشات شخصی تعریف شود.

ایشان معتقدند برای حرکت از دیدگاه پویا چهار گام لازم است:

- 0 ایجاد چشم انداز روشن و چالش برای رسیدن به آن
 - 0 وجود گشودگی در سازمان (جریان باز اطلاعات) و انجام کار تیمی
 - 0 برقراری نظم و اعمال کنترل
 - 0 وجود حمایت سازمانی و احساس امنیت و ثبات
- 4- مدل آلفرد باندورا: باندورا اعتقادات خود اثربخشی و نقش آن را در احساس توانمندی شخص مفهوم سازی کرده است. حاصل پژوهش وی معرفی مدلی با چهار عنصر به این شرح می باشد:
- 0 استفاده از حمایت احساسی مثبت در فشارها و هیجانات کاری.
 - 0 استفاده از ترغیب و تشویق مثبت
 - 0 داشتن مدل از افراد موفق که اعضا آنها را می شناسند.
 - 0 تحقق تجارب واقعی از تسلط در انجام موفق کارها (تجربه موفق) (کانگر، 1989)

5- مدل ایده آل نولر: در این زمینه نولر مدلی چهار بعدی برای توانمند سازی که وی آن را مدل ایده آل می نامد را ارائه کرده است. وی بیان می دارد که ما از توانمند سازی فرد یا گروهی از افراد در یک موفقیت معین وقتی که دارای شرایط زیر هستند سخن می گوئیم:

- 0 توانایی کامل تصمیم گیری را دارا هستند.
 - 0 مسئولیت کامل اجرا هر نوع تصمیم را برعهده دارند.
 - 0 دسترسی کامل به ابزارهای مرتبط با تصمیم گیری و اجر آن را دارند.
 - 0 مسئولیت کامل پذیرش پیامدهای هر نوع تصمیم گرفته شده را دارند.
- 6- مدل بلانچارد، زیگاری: در این مدل در این مدل مفهوم ایفای نقش مربیگری، ارشاد و انتخاب سبک مناسب سرپرستی از جایگاه ویژه برخوردار است. در رویکرد مرشدانه مدیر به افراد کمک می کند تا ارزشها و سمت های سازمانی را درونی سازی کنند.



مدیران فضای کاری ایجاد می کنند که افراد بیش از آن که به دلایل بیرونی برانگیخته شوند با دلایل درونی به انجام کار بپردازند. (مالاک و کورستد، 1996)

یکی دیگر از جنبه های مرشد بودن و رشد دادن زیردستان آن است که مدیران نقش یک الگو را برای فردی که می خواهد او را به ثمر و نتیجه برساند بازی کند. (بلاک، 1987) اگر مدیر نقش خود را در کمک به دیگران برای رشد درک نکند تلاش های توانمندسازی موفق نخواهد بود. برای اجرای توانمندسازی در ادراک از نقش مدیر تغییر صورت می پذیرد، مدیر باید کارکنان را به عنوان نیروهای بالقوه ای ببیند که باید به ظهور و فعلیت برسند. این فرآیند را به خوبی مربیگری یا مرشد بودن نامیده اند که عبارتست از:

- 1- تعیین سطح مهارت کارکنان
- 2- مطلع ساختن فرد از اهدافی که باید به دست آید و اهمیتی که این اهداف برای کل سازمان دارند.
- 3- اجرای آموزشهای مورد نیاز.
- 4- اجرای حمایت مناسب سرپرست بر مبنای سطح مهارت کارکنان
- 5- سبک هدایتگری در موردی که فرد مهارت پایین دارد.
- 6- سبک مربیگری برای وظایفی که فرد مهارت دارد ولی تجربه یا انگیزه کافی ندارد.
- 7- سبک حمایتی برای وظایفی که فرد مهارت اجرا دارد ولی هنوز اعتماد به تواناییهای خود برای انجام کار ندارد.
- 8- سبک تفویضی برای وظایفی که فرد با انگیزه و دارای توان کامل می باشد.
- 9- اطمینان از رشد مداوم مهارتهای فرد توسط واگذاری مسئولیتهای جدیدی که سطح بالاتری از سرپرستی را می طلبد.
- 10- ارشاد کارکنان تا جذب فرهنگ سازمانی و ارزشهای توانمند سازی.
- 11- حذف موانع ساختاری در سازمان
- 12- اطمینان از فراهم بودن منابع مورد نیاز یا اطمینان از مهارت فرد در کسب آنها
- 13- حمایت از استمرار توانمند سازی

ب. پیشینه تجربی

ردیف	نقد	یافته ها	روش تحقیق	عنوان مقاله
	این حال تحقیق پیمایشی یک روش تحقیقی کامل نیست . اولین و مهمترین اشکال آن این است که متغیرهای مستقل را نمی توان همانند مطالعات آزمایشی دستکاری کرد. 1) بدون کنترل متغیرهای مستقل ، محقق نمی تواند مطمئن شود ، که روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته علی هستند یا نه . یعنی ، یک تحقیق پیمایشی ممکن است نشان دهد که دو متغیر الف و ب باهم در رابطه اند ، اما غیرممکن است که از نتایج آن بتوان تعیین کرد که متغیر الف علت	- توانمندسازی، ظرفیت های بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی های سرمایه های انسانی بوجود می آورد . رهبری سازمان می تواند از این ابزار در جهت ارتقای بهره وری کارکنان و اعتلای سازمانی استفاده نماید. عوامل مؤثر به دست آمده در دو دسته « 1- توجه به مدیریت و رهبری منابع انسانی » و « 2- توجه به رشد فردی و توسعه سازمانی » طبقه بندی شد. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری	پیمایشی	نیازی، منوریان (1390)، شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمان مدیریت و برنامه ریزی



وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
پارک علم و فناوری خوارزم

۱۵ تیر ۱۳۹۶، اهواز

دوین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری

		ها با بیشترین بارعاملی در نظر کارکنان از بالاترین اهمیت برخوردار بود.	متغیر ب است. (2) برقراری رابطه علی مشکل است چرا که متغیرهای مداخله گر و مزاحم بسیاری بر این رابطه تأثیر می گذارند . اشکال دوم این است که جمله بندی نامناسب سؤالات یا جابجایی	
بختیاری، حسن و احمدی مقدم، اسماعیل.(1389). مطالعات مدیریت انتظامی بهار 1389 شماره	پیمایشی	نتایج تحقیق نشان داد در بین راهبردهای مدیریتی، عامل تدارک منابع بیشترین تاثیر و عامل ساختار کمترین میزان تاثیر را در توانمندسازی مدیران داشته اند. نتیجه گیری: رتبه بندی راهبردهای مدیریتی موثر بر توانمندسازی مدیران به ترتیب شامل تدارک منابع، شفافیت نقش، پاداش، حمایت، ارزیابی عملکرد، فناوری اطلاعات، سبک رهبری و ساختار بوده است.	آنها در پرسشنامه ممکن است باعث سوگیری در نتایج شود. (3) سؤالات را باید به دنبال هم و بدون هیچ ابهام بیان کرد تا اطلاعات مورد نیاز بدست آید. (4) بالاخره اشکال سوم تحقیق پیمایشی ، به ویژه در مطالعات تلفنی این است که پاسخگویان ممکن است اطلاعات غلط ارائه دهند.	
- رجایی، شعبانی و پورزیلایی(1387) « عوامل مؤثر بر توانمند سازی	توصیفی پیمایشی	یافته های پژوهش نشان داد که بر اساس نظرات مدیران، تقویت نگرش مثبت نسبت به محیط کاری، تقویت اعتماد به نفس، خود		

مدیران مدارس. مطالعات روانشناسی تربیتی (دانشگاه سیستان) سال پنجم پاییز و زمستان 1387 شماره 8		کنترلی، تعهد شغلی، انگیزش و آزادی عمل، بیش از سطح متوسط موجب توانمندسازی آنان می شود. در این زمینه، تقویت نگرش مثبت نسبت به محیط کاری، بالاترین تاثیر و آزادی عمل کمترین تاثیر را در توانمندسازی آنان داشته است. تجزیه و تحلیل داده ها با توجه به متغیرهای جمعیت شناختی نشان داد که بین نظرات مدیران مدارس در مورد عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران، بر حسب دوره های تحصیلی تفاوت وجود ندارد، اما بر حسب جنسیت و سطح تحصیلات تفاوت هست.	
---	--	--	--

1. پژوهشهای داخلی

- نیازی، منوریان (1390) با استفاده از روش پیمایشی به شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمان مدیریت و برنامه ریزی پرداختند. یافته های پژوهش حاکی است که توانمندسازی، ظرفیت های بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی های سرمایه های انسانی بوجود می آورد . رهبری سازمان می تواند از این ابزار در جهت ارتقای بهره وری کارکنان و اعتلای سازمانی استفاده نماید. عوامل مؤثر به دست آمده در دو دسته « 1- توجه به مدیریت و رهبری منابع انسانی » و « 2- توجه به رشد فردی و توسعه سازمانی » طبقه بندی شد. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها با بیشترین بارعاملی در نظر کارکنان از بالاترین اهمیت برخورداربود.

- بختیاری و احمدی مقدم (1389) با استعانت از روش زمینه یابی به شناسایی نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد در بین راهبردهای مدیریتی، عامل تدارک منابع بیشترین تاثیر و عامل ساختار کمترین میزان تاثیر را در توانمندسازی مدیران داشته اند. نتیجه گیری: رتبه بندی راهبردهای مدیریتی موثر بر توانمندسازی مدیران به ترتیب شامل تدارک منابع، شفافیت نقش، پاداش، حمایت، ارزیابی عملکرد، فناوری اطلاعات، سبک رهبری و ساختار بوده است.
- رجایی، شعبانی و پورزیلایی (1387) پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر توانمند سازی مدیران مدارس» با کاربست روش توصیفی انجام دادند. یافته‌های پژوهش مزبور نشان داد که بر اساس نظرات مدیران، تقویت نگرش مثبت نسبت به محیط کاری، تقویت اعتماد به نفس، خود کنترلی، تعهد شغلی، انگیزش و آزادی عمل، بیش از سطح متوسط موجب توانمندسازی آنان می‌شود. در این زمینه، تقویت نگرش مثبت نسبت به محیط کاری، بالاترین تأثیر و آزادی عمل کمترین تأثیر را در توانمند سازی آنان داشته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به متغیرهای جمعیت شناختی نشان داد که بین نظرات مدیران مدارس در مورد عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران، بر حسب دوره‌های تحصیلی تفاوت وجود ندارد، اما بر حسب جنسیت و سطح تحصیلات تفاوت هست.

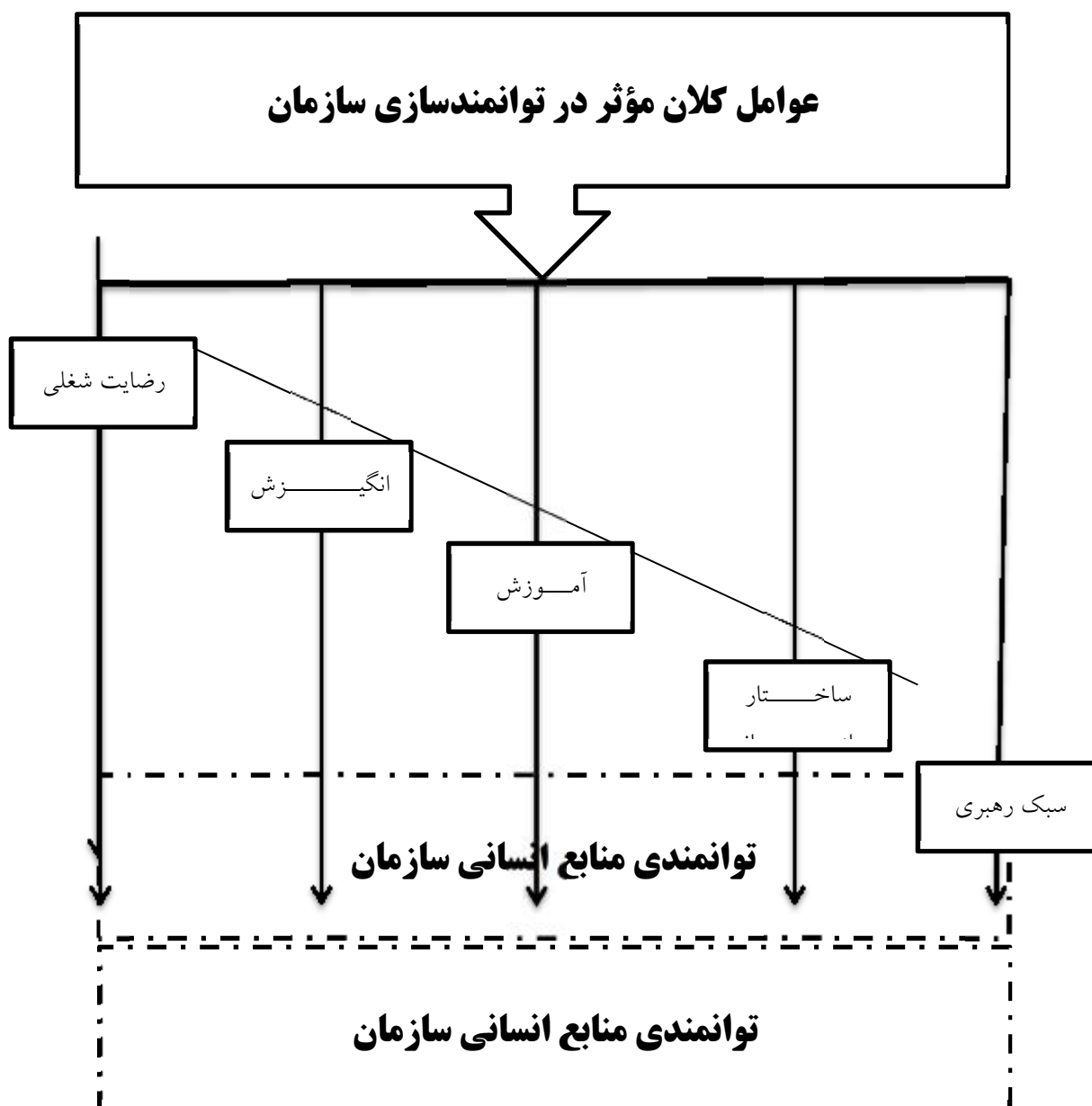
الف. پژوهشهای خارجی

- ویلگس (2014) در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر توانمند سازی مدیران و اثربخشی مدیریت مالی» با استفاده از روش همبستگی توصیفی به این نتیجه رسید که عوامل معین مؤثر بر توانمندسازی مدیران و کارکردهای اثربخشی مدیریت مالی به صورت معنی‌دار توسط اصول برنامه‌ریزی یکپارچه، سیستم نظارت و بودجه‌بندی (IPBMS) و تا حدی در ارتباط با طول دوره خدمت و آموزش مدیریت مالی و مهیاسازی تحت مشخصه‌های مدیران تقویت شده‌اند.
- نومن، منصورخان و احسان (2010) تحقیقی تحت عنوان «الگوهای توانمندسازی و سبک رهبری در محیط پروژه» انجام دادند و در آن به بررسی روابط میان توانمندسازی، سبک رهبری و خدمات مشتری به عنوان معیاری از مدیریت کارآمد پروژه با درجات مختلف مجازی بودن پرداختند.

- ترکمن (2010) با استفاده از روش مطالعه یک بانک متوسط در اسلووانی عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت فرآیند کسب و کار را بررسی نمود و در پایان، یک چارچوب بنیادین با بهره‌گیری از سه نظریه اقتضایی، قابلیت‌های پویا و تناسب وظیفه/فناوری ارائه نمود.
- رایینز، کرینو و فردندال (2002) در پژوهشی با عنوان «مدلی منسجم کننده از فرآیند توانمندسازی» با استفاده از روش تحلیل محتوا و با فرض اینکه نظریه‌ها و تحقیقات توانمندسازی کارمند، فاقد مدلی مجزا و یکدست که قادر به تلفیق کردن سطوح چندگانه فعالیت و روابط پیچیده‌ای که فرآیند توانمندسازی را متمایز می‌سازند؛ هستند؛ به ارائه مدل پیشنهادی فرآیند توانمندسازی از طراحی مداخله تا رفتارهای آتی کارمند اقدام نمودند.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی جهت توانمندسازی شرکتهای پیمانکاری شهرداری انجام شد. ماحصل پژوهش حاضر ارائه الگوی زیر است. مهمترین عوامل مؤثر در ایجاد و نهادینه سازی توانمندی سازمانی سبک رهبری، ساختار سازمانی، آموزش، انگیزش و رضایت شغلی می باشد که اگر عوامل یادشده بگونه ای جهت دهی شوند که به ایجاد یک سازمان توانمند کمک نمایند در نتیجه منابع انسانی که مهمترین سرمایه سازمان هستند؛ توانا می شوند.



آقایار، سیروس. (1384). روشی نوین در محیط رقابتی، مجله تدبیر، 1384، شماره 162

استونو، جیمز وادوارد فریمین. (1375). مدیریت، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

اسکندری، مجتبی. (1381). طراحی و تعیین الگوی توانمند سازی مدیران، رساله دکتری، تهران، دانشکده مدیریت

الوانی، سید مهدی. (1378). مدیریت عمومی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی

رسمیت، جان. (1381). توانمندسازی کارکنان، ترجمه سعید باقریان، تهران: انتشارات خرم

بختیاری، حسن. (1389). عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران میانی ناجا. فصلنامه نظارت و بازرسی. شماره

12. صص: 24-8

پورآمن، بهزاد. (1381). مبانی نظری سبک های رهبری، تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

جزنی، نسرين و رستمی، علی. (1390). طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمانهای

دانش محور، پژوهشهای مدیریت منابع سازمانی، دور 1، شماره 3

دفت، ریچاردال، تئوری سازمان و طراحی ساختار جلد اول، مترجم علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، 1374

سلطانی، ایرج. (1379). نقش توسعه منابع انسانی در امنیت شغلی کارکنان، تدبیر، شماره 105

رجایی پور، سعید. (1387). عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران مدارس، مطالعات روانشناسی تربیتی، شماره 8، صص 23- 38

علوی، سید امین الله. (1371). روانشناسی مدیریت و سازمان (رفتار سازمانی) تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1371
مورهد، جی، گریفین، رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران انتشارات مروارید، چاپ اول، 1374

وتن، دیویدای، کیم اس، کمرون، تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی، کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، 1378

هرسی و بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علاقه بند، تهران، امیرکبیر، 1370

Blanchard k.H., Carlos J.P., Randolph A. ; Empowerment take mor than one minute; Barrett-koehler.Sanfransisco publishers.Inc,2003

Catherine C., Tom B., Alan W., Relocating empowerment as a management concept for Asia; Journal of Business Research, In Press, Corrected Proof, Available Online 6, 2011

Chun-fang Chiang, Tsung-Shenge Hsieh; "The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior" International Journal of Hospitality Management, Vol .31, Issue 1,2012

Conger J. A., Kanungo R. N.; "the empowerment process: Integrating theory and practice";Academy of Management Review, Vol.22,2007



Li-Yun S., Zhen Zhang J.Q., Zhen Xiong C., "Empowerment and creativity: A cross-level investigation" The Leadership Quarterly, Volume 23, Issue 1, 2012

Nauman, Sh. Et al.(2009). Pattern of empowerment and leadership style in project environment. International journal of project management, 28. 638 -649

Robbins, T.L. et al.(2002). An integrative model of the empowerment process. Human resource management review. 12, 419-44

Trkman, Peter.(2010). The critical success factors of business process management, International journal of information management . 30, 125- 134

Villegas, B.S.(2015). Factors influencing administrators' empowerment and financial management effectiveness. Procedia – social and behavioral sciences, 176. 460-475