

توانمندسازی پلیس زن در تصمیم‌گیری با رویکرد راهبردی

داریوش رحمتی^۱

تاریخ اخذ مقاله: ۳ بهمن ۸۸
تاریخ پذیرش: ۲۸ خرداد ۸۹

چکیده

تکنیک توانمندسازی تصمیم‌گیری، روشی نوین و مؤثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان، با بهره‌گیری از توان کارکنان است. پلیس زن به علت انگیزه‌های درونی خود صاحب قدرتی نهفته و در واقع، توانمندساز در آزاد کردن این قدرت است. عوامل فردی بسیاری دخیل است که هر انسان می‌تواند آنها را در زندگی سازمانی یا اجتماعی خود به کار برد و تا حدی ضعف‌های ناشی از عوامل محیطی را جبران کند. از ویژگی‌های عمده نگرش راهبردی به تصمیم‌گیری و مدیریت منابع انسانی، تأکید بر انتخاب تدابیر اقتضایی در برنامه‌ریزی منابع انسانی متناسب با شرایط است، به نحوی که این تدابیر به نوآفرینی، تحول و تغییر بینجامد و استفاده‌های عملی از آن صورت پذیرد. اگر تعدیل را به مفهوم به تعادل رسیدن با تدابیر آزادسازی و تأکید بر مدیریت، بر مبنای عرضه و تقاضا خلاصه کنیم، به ناچار مدیریت باید به حوزه‌های خاص، توجه کافی داشته باشد.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی، تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری راهبردی، پلیس زن، سبک تصمیم‌گیری، خطرپذیری تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری انفرادی و گروهی

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

مقدمه

رفتار انسان از دید خود، یعنی عامل اجرا، یا از دید شخص دیگر در قالب مشاهده کننده مورد قضاوت و بررسی قرار می گیرد. تحقیقات نشان می دهد که افراد در موضع اقدام کننده، رفتار خود را بیشتر با عوامل محیطی مرتبط می دانند و عوامل شخصی را نادیده می گیرند، ولی هنگامی که در موضع مشاهده کننده قرار می گیرند، بیشتر به عوامل شخصی مجری تأکید می ورزند و عوامل یا شرایط محیطی را نادیده می گیرند.

معمولاً عوامل محیطی، چه در سازمان و چه در جامعه مانند وضع نابهنجار اقتصادی، اجتماعی، سیاسی یا فرهنگی یا احتمالاً در بی برنامه بودن، برنامه ناقص یا ضعیف سازمان است. بیشتر مواقع، افراد، کنترل های خارجی را - که البته فراتر از کنترل های داخلی هستند - مسئول عقب افتادگی، شکست یا تأخیر در برنامه های زندگی خود، از قبیل برنامه های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و غیره می دانند. بر فرض که برنامه های جامع و کلان دولت و سازمان پاسخگوی نیازهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، معنوی و غیره هر فرد نباشد، آیا باید قابلیت ها و توانایی ها و استعداد های فردی، یعنی بُعد اول تئوری اسناد را همیشه تابع شرایط عوامل محیطی قرار داد، یا با نگرش سیستمی به هر دو عامل، یعنی عوامل شخصیتی انسان و عوامل محیطی نگریست؟

در برنامه ریزی، مهم ترین عامل، تعیین هدف است و هیچ برنامه ای نیست که صد درصد

مطابق برنامه تعیین شده یا زمان مشخص شده حتماً به اجرا در بیاید، ولی به هر صورت داشتن یک برنامه بد بهتر از بی‌برنامه بودن است. هر چند عوامل خارجی یا محیطی بر عوامل شخصی و فردی تأثیر بگذارد، ولی به هر صورت انسان باید تحت هر شرایطی برای زندگی خود برنامه و هدف داشته باشد. (دوران، ۱۳۷۰: ۱۱۲؛ رضائیان، ۱۳۶۸: ۸۲؛ رضائیان، ۱۳۶۹: ۲۷؛ ژوئل دوروسنی و جون بیشون، ۱۳۷۰: ۴۶)

هدف این مقاله، توضیح و تبیین رویکرد به مفهوم توانمندسازی پلیس زن در تصمیم‌گیری است، تا ویژگی‌های سازمانی پلیس زن توانمند به صورت عاملی مؤثر در توانمندسازی دستاوردها و موانع موجود در سازمان، مورد بحث قرار گیرد.

۱. اهمیت و ضرورت توانمندسازی تصمیم‌گیری در سازمان‌ها

سازمان‌ها امروزه تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش، و وجود منابع محدود و نظایر آن دچار تنگناهای بسیاری هستند. پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور خود پیشتاز باشد و از عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی هر سازمان را تشکیل می‌دهد و بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم برقرار است؛ از دغدغه‌های مهم سازمان‌های موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به اعمال تحول در سازمان خود باشند، هر سازمان موفق، مجموعه‌ای است مرکب از افرادی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند. (الوانی، ۱۳۷۷: ۲۵۱؛ تافلر، ۱۳۷۰: ۱۱۲؛ دراکر، ۱۳۷۴: ۲۸)

پلیس زن در برابر سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانایی‌های بالقوه پلیس زن برای «ناجا» مزیتی چشم‌گیر به شمار می‌رود. پلیس زن باید

از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه خود به منظور پیشرفت سازمان استفاده کند و با بالفعل در آوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجب پیشرفت خود و هم‌سویی با سازمان شود. بنابراین لازمه دستیابی به هدف‌های سازمانی، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است. در این زمینه رشد پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های تصمیم‌گیری کارکنان زن، باید مورد توجه متخصصان و کارشناسان مدیریت منابع انسانی قرار گیرد. همان‌گونه که سازمان به مقابله با چالش‌های سازمانی برمی‌خیزد و بهبود مستمر را در اولویت قرار می‌دهد، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان زن و درگیر کردن آنان در تصمیم‌گیری احساس می‌شود.

۲. ناجا و توانمندسازی تصمیم‌گیری

توانمندسازی تصمیم‌گیری، روشی نوین و مؤثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به کمک بهره‌گیری از توان کارکنان محسوب می‌شود. کارکنان زن به سبب انگیزه خود، صاحب قدرتی نهفته هستند و در واقع توانمندسازی، آزاد کردن همین قدرت است. این روش ظرفیت‌های بالقوه‌ای را پدید می‌آورد که برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی (که از آن استفاده کامل نمی‌شود) در اختیار افراد سازمان قرار می‌دهد و در هر محیط سالم سازمانی، روشی متعادل در بین اعمال کنترل کاملی به همت مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد می‌کند. در بحث توانمندسازی تصمیم‌گیری پلیس زن، مسائلی از این قبیل بررسی می‌شود که جو مدیریتی و فضای سازمان برای کارکنان زن چگونه است؟ آیا مدیران سازمان امکان بروز عقاید و افکار را به کارکنان زن می‌دهند؟ آیا اساس انتخاب و به‌کارگیری افراد در مشاغل، شایستگی‌ها و صلاحیت‌هاست، یا صرفاً بر اساس داشتن رابطه و اطلاعات محض است؟ میزان مشارکت پلیس زن در سازمان چه میزان است؟ مدیران تا چه اندازه محیط را برای اجرای کار، جذاب کرده‌اند؟ امروزه مزیتی که سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند، نه در به‌کارگیری فناوری جدید، بلکه در ارتقای اعتماد به نفس و میزان تعهد کارکنان در تصمیم‌گیری به اهداف سازمانی است. برای عبور از مراحل گوناگون، سازمان‌ها باید خود را با موقعیت‌های گوناگون سازگار کنند

و روش‌های جدیدی فراگیرند. در این صورت باید به شناسایی مواردی که می‌تواند در سازندگی محیط کار توانمند و مؤثر باشد، برسند. در سازمان‌های نو کارکنان نه فقط برای ارتقای وظیفه‌ای که بر عهده دارند، بلکه برای بهبود کارکرد کل سازمان احساس مسئولیت می‌کنند، آنان برای افزایش مستمر عملکرد بهره‌وری تصمیم‌گیری به گونه‌ای فعال با یکدیگر در تعامل اند. (حاج فتحعلی‌ها، ۱۳۷۲: ۱۸۴؛ دراکر، ۱۳۷۴: ۸۱؛ شفیع‌ا، ۱۳۸۰: ۳۴؛ طاهری لاری، ۱۳۷۷: ۹۷)

وجود شرایط و اقدامات ذیل در توانمندسازی تصمیم‌گیری در زنان پلیس مؤثر است:

- تقویت مهارت و شایستگی از راه مهارت‌آموزی با تمرین وقایع حساس؛
 - تشکیل تیم‌ها در سازمان، به ویژه تیم‌های خودگردان؛
 - دخیل کردن کارکنان زن در کار تیمی؛
 - کاهش سطوح سرپرستی و حذف مشاغل ناکارا؛
 - تقویت تعهد کامل مدیران و کارکنان زن با فعالیت‌های پلیسی.
- در ارتباط با علل گرایش سازمان‌ها به توانمندسازی تصمیم‌گیری می‌توان مدعی شد که محرک‌های زیر سازمان‌ها را بر توانمندسازی کارکنان برای تصمیم‌گیری ترغیب کرده است: (ایمایی، ۱۳۷۰: ۹۵؛ زمردیان، ۱۳۷۳: ۱۰۷؛ دسلر، ۱۳۶۶: ۲۸)

الف) محرک‌های درونی

۱) بهره‌وری تصمیم‌گیری

توانمندسازی تصمیم‌گیری کارکنان از جمله روش‌های مؤثر در افزایش بهره‌وری تصمیم‌گیری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های فردی و گروهی آنان در تحقق اهداف سازمانی است. هر گاه از کیفیت و بهره‌وری سخن به میان می‌آید، برنامه‌های توان‌افزایی تصمیم‌گیری در زمرهٔ اجرایی تفکیک‌ناپذیر موضوع قرار می‌گیرد. ارتباط توانمندسازی تصمیم‌گیری و بهره‌وری تصمیم‌گیری سازمانی را می‌توان ارتباطی دو سویه تلقی کرد؛ به این ترتیب که تحلیل مسئولیت‌ها، تعیین وظایف و اختیارات و بهبود سطح دانش تخصصی تصمیم‌گیری کارکنان برای اجرای مسئولیت‌های تعریف شده، نه فقط به ارتقای توان کاری

سازمان و در نهایت به بهبود بهره‌وری تصمیم‌گیری خواهد انجامید، بلکه کارکنان را از یک مدل ذهنی انعطاف‌پذیر و پویا - که همواره پذیرای ایده‌ها و راه‌حل‌های تازه خواهند بود - نیز برخوردار می‌سازد.

از طرف دیگر، برنامه‌های تواناسازی تصمیم‌گیری موجب تغییر در مسئولیت‌مدیریت و کارکنان نیز می‌شود. زمانی که توانایی تصمیم‌گیری کارکنان افزایش می‌یابد، سبک مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت هدایتی و تفویضی تغییر می‌یابد. این تغییر سبک موجب تغییر در مسئولیت‌پذیری تصمیم‌گیری کارکنان می‌شود، زیرا آنان با آزادی عملی که در اجرای کارها به دست می‌آورند، خلاق و مدیر خود می‌شوند و این همان حلقه گم شده‌ای است که در اعمال بهره‌وری سازمانی باید مورد توجه قرار گیرد. (شهیدی، ۱۳۷۱: ۱۸۱؛ عباس منوریان، ۱۳۷۵: ۶۱؛ عبدالسلام، ۱۳۶۹: ۲۹؛ فقهی فرهمند، ۱۳۸۳: ۱۳۷۵)

۲) اعمال تحول در سازمان

توانمندسازی منابع انسانی در تصمیم‌گیری برای اجرای اقداماتی فراگیر در زمینه تغییر و تحول، مستلزم تحولی سازمانی است. تحولات درون سازمانی چشم‌گیر به ندرت بدون مساعدت افراد رخ می‌دهد، اما اگر کارکنان احساس کنند فاقد قدرت‌اند عموماً به این امر کمک نمی‌کنند. اینجاست که توانمندسازی تصمیم‌گیری معنا پیدا می‌کند. از جمله مهم‌ترین مبانی تحول سازمانی، به‌کارگیری مدل مشارکت در توانمندسازی است. مشارکت در برنامه‌های تحول سازمانی مختص نخبگان یا افرادی که بالای سازمان نیست، بلکه باید به گونه‌ای گسترده در سراسر سازمان شیوع یابد. (فقهی فرهمند، ۱۳۸۰: ۱۰۸؛ ایکف^۱، ۱۹۹۴: ۴۲؛ بایرلی^۲، ۲۰۰۰: ۱۳۸؛ ایورت^۳، ۱۹۹۶: ۲۱۸)

از این رو افزایش مشارکت و توانمندسازی تصمیم‌گیری همواره از عمده‌ترین اهداف اصلی و ارزش‌های والای حوزه تحول سازمان بوده است. این مبانی تحول سازمانی، هم در عمل، و هم از طریق تحقیق، اعتبار خود را ثابت نموده است.

1. Ackoff
2. Bierly
3. Evert

۳) امنیت شغلی

در زندگی سازمانی، امنیت شغلی از جمله مسائلی است که کارکنان سازمان‌ها را به خود معطوف ساخته است و بخشی از انرژی روانی و فکری سازمان‌ها صرف آن می‌شود. در صورتی که کارکنان به حدّ مطلوبی از آسودگی خاطر دست یابند، با فراغ‌بال، توان و انرژی فکری و جسمی خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند و سازمان نیز کمتر دچار تنش‌های انسانی خواهد شد. وقتی بحث امنیت شغلی مطرح می‌شود، موضوع رسمی شدن و تضمین حقوق و مزایا در ذهن تداعی خواهد شد، در صورتی که در دنیای امروز، امنیت شغلی در گرو رسمی شدن و استخدام مادام‌العمر نیست، بلکه تواناسازی کارکنان محور تصمیم‌گیری و امنیت شغلی به‌شمار می‌رود و منظور این است که سازمان، موجبات تواناسازی فرد را فراهم کند، به طوری که از نظر تخصصی و توانمندی، سازمان، وابسته به فرد شود و در بیرون نیز به تخصص و توانمندی فرد نیاز باشد. این امر مستلزم آن است که سازمان‌ها بستر لازم را فراهم کنند تا کارکنان در ابعاد گوناگون بالندگی تصمیم‌گیری لازم را کسب کنند. (لورن بلونکت، ۱۳۷۸: ۲۶۸؛ احمد، ۱۹۹۸: ۳۵)

ب) محرک‌های بیرونی

۱) فناوری

امروزه فناوری، تغییرات شدیدی در نوع مهارت‌های مورد نیاز افراد و اعضای سازمان‌ها فراهم و اعمال کرده و بدیهی است برای رویارویی با چنین چالشی، کارکنان باید در تصمیم‌گیری توانمند شوند، یعنی در کلیه جهات تصمیم‌گیری رشد کنند.

۲) انعطاف‌پذیری سازمان‌ها

در شکل سنتی، سازمان‌ها با ساختار سلسله‌مراتبی قدرت تمرکز در رأس هرم، تغییرات عمده‌ای در حال رخ دادن است. به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی در محیطی که شدت رقابت جهانی و فناوری‌های نوین از ویژگی‌های آن به شمار می‌آید، دست برداشتن از کنترل متمرکز

سبب افزایش انعطاف پذیری سازمان‌ها خواهد شد. در این میان، توانمندسازی تصمیم‌گیری کارکنان، بهترین فلسفه عدم تمرکز است.

۳) افزایش انتظارات ارباب رجوع

امروزه دامنه توقعات ارباب رجوع درباره خدمات و کیفیت خدمات، بسیار گسترده شده و وظیفه‌ای دشوار بر «ناجا» تحمیل کرده است، به گونه‌ای که اگر «ناجا» از عهده برآوردن این توقعات بر نیاید، اعتماد شهروندان را از دست خواهد داد. آگاهی از تنوع سلیقه ارباب رجوع و اجابت خواسته‌های آنان در اختیار داشتن منابع انسانی توانمند در تصمیم‌گیری ایجاب می‌کند.

۴) قوانین و مقررات دولتی

در فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، توانمندسازی کارکنان در مواد ۵۸ و ۶۲ مورد تأکید قرار گرفته است. ماده ۵۸، بیان می‌دارد که سازمان موظف است به منظور ارتقای میزان کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی، نظام آموزشی کارمندان دستگاه‌های اجرایی را به گونه‌ای طراحی کند که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل مورد نظر، انگیزه‌های لازم را در جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرایند آموزش تأمین کند، به نحوی که رابطه‌های منطقی بین ارتقای کارمندان و مدیران و آموزش برقرار شود و از حداقل سرانه ساعت آموزشی بر اساس مقررات مربوط در هر سال برخوردار شوند. در ماده ۶۲ نیز آمده است که کارمندان موظف‌اند همواره در زمینه توانمندسازی و افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی خود اقدام کنند. دستگاه‌های اجرایی، شیوه‌ها و الگوی لازم برای افزایش توان‌سنجی مداوم کارمندان خود را - که سازمان تهیه و ابلاغ می‌کند - به مرحله اجرا خواهند گذاشت. بنابراین با توجه به مطالب مذکور، در یک جمع‌بندی می‌توان ارتباط راهبردی تصمیم‌گیری و توانمندسازی کارکنان را برای تصمیم‌گیری، در شکل زیر خلاصه کرد:

توانمندسازی کارکنان برای تصمیم‌گیری

<p>محرك‌های درونی</p> <p>(۱) بهره‌وری تصمیم‌گیری</p> <p>(۲) ایجاد تحول در سازمان</p> <p>(۳) امنیت شغلی</p>	<p>محرك‌های بیرونی</p> <p>(۱) فنآوری</p> <p>(۲) انعطاف‌پذیری سازمان‌ها</p> <p>(۳) افزایش انتظارات ارباب رجوع</p> <p>(۴) قوانین و مقررات دولتی</p>
--	---

راهبردهای

تصمیم‌گیری

نمودار ۱: ارتباط راهبردی تصمیم‌گیری و توانمندسازی کارکنان برای تصمیم‌گیری

۳. تصمیم‌گیری راهبردی

اشخاص در رأس امور، تصمیماتی مهم اتخاذ می‌کنند و تمایل دارند تا درباره تصمیماتی فکر کنند که اساساً راهبردی هستند (فقهی فرهنگ، ۱۳۸۴: ۲۲۸؛ کیم^۱، ۲۰۰۲: ۴۶؛ دمی‌نگ^۲، ۲۰۰۵: ۲۷؛ لیندا^۳، ۱۹۸۸: ۳۳۰). تصمیمات افراد در رأس هر سازمان حائز اهمیت‌اند، زیرا آنان اغلب بیشترین اثر را در عملکرد سازمان بر جای می‌گذارند (بشارت، ۱۳۷۰: ۸۸؛ رضائیان، ۱۳۷۸: ۱۰۰؛ سعیدی‌کیا، ۱۳۸۰: ۲۲). با این وصف، تصمیمات دیگر مدیران نیز بر عملکرد اثر می‌گذارند و بارها حتی تصمیمات مدیران رده پایین تأثیرات چشم‌گیری در موفقیت سازمان بر جای گذاشته است. مدیران در سازمان، تصمیماتی را درباره فعالیت‌های لازم برای اجرای تصمیمات راهبردی اتخاذ می‌نمایند که کیفیت و سرعت آن تصمیمات بر موفقیت تلاش‌های صورت گرفته، در جهت اجرای راهبردهای سازمانی، اثربخش‌اند. (فقهی فرهنگ، ۱۳۸۱: ۳۳۷؛

1. Kim
2. Deming
3. Lynda

کاتر، ۱۳۶۹: ۹۰؛ اورت^۱، ۱۹۹۴: ۳۰؛ رابینسون^۲، ۱۹۸۷: ۶۵؛ کارلتون^۳، ۲۰۰۴: ۲۲۸)

۴. تصمیم‌گیری و منابع انسانی

توسعه منابع انسانی، فرایند آزادسازی و رهایی انسان از ناتوانی است. از دیدگاه کلان، این امر فرایندی است که سرمایه‌گذاری را برای عرضه نیروی انسانی آماده، شامل می‌شود. هدف فرایند سیاست‌گذاری توسعه منابع انسانی این است که کیفیت عامل انسانی را در نظام اقتصادی و اجتماعی افزایش دهد. در تحقق این امر باید با توجه به اولویت‌های توسعه ملی و نیاز بخش‌های گوناگون کشور، سیاست‌های کلان مربوط به تربیت نیروی انسانی کارآزموده را چنان تنظیم کرد که علاوه بر فراهم آوردن امکانات آموزش همگانی، تربیت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز توسعه کشور، همگام با تحولات فناورانی نیز، میسر باشد. در این باره باید گزینه‌های پیش‌رو و ممکن را بررسی و مجموعه سیاست‌هایی که مطلوب‌ترین گزینه‌ها را فراهم می‌کند، اتخاذ کرد. (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱: ۱۸۲؛ بیونگ^۴، ۱۹۷۶: ۳۳۷؛ بالم^۵، ۲۰۰۵: ۲۸)

در فرایند توسعه منابع انسانی علاوه بر توجه به آموزش افراد و هدایت آنان به بازار کار، عرضه و تقاضای نیروی انسانی کارآزموده و نیز فراهم آوردن فرصت‌های اشتغال برای افراد جامعه، مورد نظر واقع می‌شود. از این رو، فرایند توسعه منابع انسانی باید از کارایی ویژه‌ای برخوردار باشد. در تحقق این امر، نخستین اقدام، تحلیل و تدوین سیاست‌های اشتغال و نیروی انسانی است تا از این طریق بتوان ضمن تحلیل وضع موجود منابع انسانی، بازخورد لازم برای اتخاذ سیاست‌های بخردانه درباره توسعه منابع انسانی فراهم کرد. همچنین در موقع اجرای سیاست‌ها می‌توان به ارزش‌یابی آن‌ها پرداخت و با استفاده از نتایج این ارزش‌یابی، رسیدن به هدف‌های توسعه انسانی را میسر کرد. به این منظور باید مراحل زیر را پشت سر گذاشت:

1. Evert
2. Reibstein
3. Carleton
4. Bunge
5. Balm

- (۱) تشخیص اطلاعات مورد نیاز؛
 - (۲) طراحی و استقرار نظام اطلاعاتی؛
 - (۳) استقرار ساختار سازمانی؛
 - (۴) طراحی و تدوین گزارش‌های ادواری و موضوعی درباره سیاست‌های توسعه منابع انسانی؛
 - (۵) تربیت و بازآموزی کادر لازم برای تحلیل سیاست‌ها (فقهی فرهنگ، ۱۳۸۲: ۱۶۷؛ فرهنگ، ۱۳۸۲: ۱۶۷؛ فاتحی^۱، ۱۹۹۶: ۸۱۴؛ روبرت و اتال^۲، ۱۹۹۴: ۳۹۷؛ جف^۳، ۱۹۹۹: ۳۹۷)
- تصمیم‌گیری، فعالیتی تشخیصی است که هم بر ادراک، و هم بر پایه قضاوت مبتنی است. براساس بهترین تجربیات و موردکاوی‌های مربوط به توانمندسازی، باید آن را با مدیریت سنتی و احساس تعلق و دلبستگی کارکنان مقایسه کرد:
- (۱) مدیریت سنتی: اکثر تصمیم‌گیری‌ها با مدیر یا مدیریت است و او بیشترین سهم را در حل مشکلات برعهده دارد.
 - (۲) احساس تعلق و دلبستگی: مدیر به کارکنان فرصت می‌دهد تا در تصمیم‌گیری‌ها و حل مشکلات سهیم باشند.
 - (۳) توانمندسازی: کارکنان و مدیران، تصمیماتی برای حل مشکلات می‌گیرند که در مدیریت سنتی فقط در اختیار مدیریت عالی قرار دارد. (فقهی فرهنگ، ۱۳۸۲: ۲۲۴؛ الکس اس، ۱۳۷۱: ۲۲؛ بیونگ^۴، ۱۹۷۶: ۱۱۶؛ برایان کوئین^۵، ۲۰۰۰: ۲۸۴)
- مدیران می‌خواهند نشان بدهند توانمندسازی زمانی مؤثر است که به شایستگی اداره شود. سازمان‌هایی خواهان مدیریت کیفیت جامع هستند که توانمندسازی آنان نتایج چشم‌گیری در بهبود فرایند بهره‌وری، کیفیت و رضایت ارباب رجوع پدید آورد.

-
1. Fatehi
 2. Robert & Etal
 3. Jefe
 4. Bunge
 5. Brianquinn

سطوح توانمندسازی

۱) توانمندسازی فردی: به کارکنان به تناسب مسئولیت‌ها، باید اختیارات کافی داده شود.

۲) توانمندسازی گروهی: برای حل مشکلات، بهبود فرایند یا مواجهه با چالش‌ها، باید گروه‌های موقت توانمند پدید آیند.

۳) گروه‌های کاری خودگردان: کارکنان در قالب گروه‌ها سازمان‌دهی شوند و به جای رئیس یا سرپرست، دارای مربیان یا تسهیل‌کنندگان باشند. (لورن بلونکت، ۱۳۷۸: ۲۸۴؛ آنجلا، ۲۰۰۶: ۲۸)

به طور خلاصه، توانمندسازی دادن قدرت اجرای کار به کارکنان است. توانمندسازی با هرج و مرج یا شانه خالی کردن مدیران از مسئولیت سازگار نیست. کارکنان توانمند به صورت انفرادی یا گروهی در قبال کار خود و نتایج آن احساس مسئولیت می‌کنند و در برابر سایر کارکنان غیرتوانمند از رضایت شغلی بیشتری برخوردارند، که این امر باعث بهبود بیشتر و مستمر می‌شود. بنابراین، مدیران با توانمندسازی کارکنان نه فقط قدرت خود را از دست نمی‌دهند، بلکه بر قدرتشان افزوده می‌شود. نتایج مطلوب و رضایت‌مندی شغلی، چه بسا بهبود بیشتر در پی داشته باشد، لذا مدیرانی که کارکنان را توانمند می‌سازند نه فقط قدرت خویش را از دست نمی‌دهند، بلکه آن را افزایش نیز می‌دهند.

با توجه به مطالب مذکور، در یک جمع‌بندی می‌توان ارتباط مراحل رسیدن به هدف‌های توسعه انسانی و توانمندسازی تصمیم‌گیری را به شرح زیر خلاصه کرد:

فرایند دستیابی به هدف‌های توسعه انسانی

- (۱) تشخیص اطلاعات مورد نیاز؛
- (۲) طراحی و استقرار نظام اطلاعاتی؛
- (۳) استقرار ساختار سازمانی؛
- (۴) طراحی و تدوین گزارش‌های ادواری و موضوعی درباره سیاست‌های توسعه منابع انسانی؛
- (۵) تربیت و بازآموزی کادر لازم برای تحلیل سیاست‌ها.

توانمندسازی تصمیم‌گیری

- (۱) توانمندسازی فردی؛
- (۲) توانمندسازی گروهی.
- (۳) گروه‌های کاری خودگردان؛

نمودار ۲: ارتباط مراحل دستیابی به هدف‌های توسعه انسانی و توانمندسازی

ارزش‌ها و باورهای زمینه‌ساز مشارکت در افراد و گروه‌ها

- (۱) فرد می‌خواهد با وی رفتاری منطقی داشته باشند.
- (۲) افراد می‌خواهند در تصمیمات مربوط به خود مشارکت داشته باشند.
- (۳) افراد معمولاً - بیش از آنچه فکر می‌کنیم - باهوش و شایسته هستند.
- (۴) من به تنهایی همه چیز را نمی‌دانم، ولی همه کارکنان پیشنهادهای مطلوبی دارند که تاکنون به ذهنم نرسیده است.
- (۵) معمولاً هر فرد دوست دارد که کاری خارق‌العاده انجام دهد که سبب غرورش شود.
- (۶) با حذف موانع می‌توان میزان تعهد افراد به پیامدهای نتایج مثبت را افزایش داد و آسان‌تر کرد.
- (۷) اعتماد موجب استحکام روابط و عملکرد، و بر عکس، بدگمانی و سوءظن موجب تضعیف

عملکرد می‌شود.

۸) مدیر ارشد باید نخستین گام توانمندی را بردارد و مسیر کار را روشن سازد.
 ۹) اغلب مدیران نمی‌خواهند ارزش‌ها و باورهای خود را با دیگران به مشارکت بگذارند.
 معمولاً دو نوع نگرانی همیشه ذهن مدیران یا رؤسا را در مقابل توانمندسازی به مقاومت وامی‌دارد:

الف) حرکت روبه جلو؛

چرا باید وضعیت امن فعلی را تغییر داد؟ مگر اکنون چه اشکالی پیش‌روست؛
 ب) از دست دادن قدرت.

نمی‌خواهد کنترل کارها را از دست بدهد، بلکه می‌خواهد کارها طبق نظر او انجام شود.
 اگر از مدیران تعریف خواسته شود آنان بی‌درنگ پاسخ می‌دهند که مدیریت یعنی اجرای کار از طریق دیگران. اگر از ایشان پرسیده شود که اصول مدیریت چیست، پاسخ می‌دهند برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل. بعضی از این اصول از طریق آموزش، گفت‌وگو یا مدل‌سازی رفتاری به دست می‌آید، به طوری که اغلب مردم معتقدند که آنچه مدیران انجام می‌دهند، همان اصول کلی مدیریت است. اما اگر از همین افراد پرسیده شود فکر می‌کنید در اصول مدیریت، یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل چه اشکالی دیده می‌شود، پاسخ‌های آنان اشکالات ذیل را دربرمی‌گیرد:

۱) فقدان بهره‌گیری از کارکنان و نظریات آنان؛

۲) تمایل به حفظ وضع موجود به جای بهبود؛

۳) نادیده گرفتن نیازهای ارباب رجوع؛

۴) عملکرد سازمانی و نتایج کمتر از حد انتظار.

حال، اگر از آنان پرسیده شود که چه کنیم تا به نتایج دلخواه برسیم، آنان پاسخ می‌دهند:

۱) نتایج و عملکرد موجود، آن چیزی نیست که باید باشد یا می‌توانست باشد.

۲) می‌توانیم نتایج بهتری به دست آوریم، اگر در تحقیق جلب‌خوشودی بهتر ارباب رجوع گام برداریم.

۳) برای این کار نیازمند بهبود هستیم.

۴) برای بهبود باید از فکر و اندیشه کارکنان، همانند دستان آنان، استفاده شود. بنابراین رویکردهای برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل در مدیریت خالی از اشکال نیست و به تجدیدنظر کلی نیاز دارد، که آن نیز نیازمند روش‌های جدید فکر کردن درباره وظایف اصلی و تفکرات مدیریت است، نه اینکه بخواهیم اصول برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل را مورد سؤال قرار دهیم، زیرا آنها برای مدیریت جنبه حیاتی دارند و در اکثر مواقع این وظایف به گروه‌های موقت و کاری خودگردان تفویض می‌شود. توانمندسازی: با تفویض کارهای عادی و سپردن مسئولیت به کارکنان، استفاده از روش‌های اصلاحی، گروه‌های میان‌وظیفه‌ای، بهبود فرایند و گروه‌های کاری خودگردان، تخصیص منابع، دانش لازم و آموزش‌های مربوط، قدرشناسی، پاداش، تلاش برای بهبود و موفقیت، مشاوره و نقش مربی برای کارکنان و حذف موانع موجود بر سر راه عملکردهای برجسته و عالی میسر است.

مزایای توانمندسازی

- ۱) بهبود کیفیت، خدمات و خشنودی مراجعان؛
- ۲) بهبود بهره‌وری؛
- ۳) کاهش هزینه‌ها، خطاها و دوباره‌کاری؛
- ۴) بازده بیشتر و اجرای کار بیشتر با همان عده کارکنان؛
- ۵) توسعه سرمایه‌گذاری و آزادسازی توان سازمان؛
- ۶) بهبود روحیه کارکنان، رضایتمندی شغلی، تعهد، خودانگیزی و وفاداری؛
- ۷) بهبود ارتباطات، اعتماد متقابل و کارگروهی؛
- ۸) کاهش میزان ترک خدمت کارکنان، غیبت، شکایت، گله‌مندی، و ناآرامی کارکنان؛
- ۹) بهبود روابط میان مدیریت با کارکنان؛
- ۱۰) پذیرش آسان‌تر اعمال تغییرات، به‌کارگیری فناوری‌های جدید، پذیرش خطرپذیری و سازگاری با تغییرات احتمالی؛
- ۱۱) بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌ها و مدیریت زمان؛

۱۲) دستیابی به اهداف عالی تر خدمت‌رسانی، آینده‌ای روشن‌تر، مطمئن‌تر و امیدوارتر.
(ادساموام^۱، ۲۰۰۳: ۲۹۵)

ارمغان توانمندسازی

- ۱) قدرتمندتر شدن و رسیدن به اهداف سازمان از طریق کارکنان؛
- ۲) رضایت از بهبود عملکرد سازمانی، اوضاع، شرایط و تغییر دلخواه؛
- ۳) احترام بیشتر، شأن و منزلت، قدرشناسی و نگاه بهتر به اوضاع و احوال؛
- ۴) کاهش فشار روانی و بحران کمتر؛
- ۵) فرصت برنامه‌ریزی بیشتر، سازماندهی و تأکید بر موضوع‌های راهبردی؛
- ۶) رضایتمندی از طریق جلب خشنودی افراد، رشد و دستاوردهای معنادار؛
- ۷) لذت بردن از کارهای روزانه؛
- ۸) همخوانی توانمندسازی با ارزش‌های فردی؛
- ۹) مدیریت و رهبری سازمانی مؤثرتر. (بیونگ، ۱۹۷۶: ۳۴۰؛ باله، ۲۰۰۵: ۲۹)

۵. توانمندسازی تصمیم‌گیری

توانمندسازی تصمیم‌گیری در قالب شیوه‌نویس ایجاد انگیزش، به یکی از داغ‌ترین مباحث روز مدیریت تبدیل شده است که برای تحقق آن غایتی جز افزایش قدرت زیردستان تصور نمی‌شود. در عصر برتری رقابتی سازمان‌های یادگیرنده، پژوهشگران و مدیران درباره‌ی توانمندسازی و اقدامات مدیریتی مبتنی بر آن، علاقه‌ی روزافزونی از خود نشان داده‌اند. این علاقه از چندین عامل ناشی شده است:

- ۱) توانمندسازی تصمیم‌گیری چه بسا در ترویج فرهنگ یادگیری نقشی مهم ایفا کند.
- ۲) سازمان‌های یادگیرنده از ویژگی‌های مهم برخوردارند تا پیوسته با مورد سؤال قرار دادن چارچوب‌های ذهنی رایج سازمان و به چالش کشیدن وضع موجود، عطش یادگیری را در خود

1. Edosomwam

زنده نگه دارند و با اقداماتی نظیر توانمندسازی، سیستم پیشنهادی و کار تیمی در جهت ترویج فرهنگ یادگیری تلاش کنند.

۳) تحقیقات حاکی از آن است که اثربخشی مدیران با تقسیم قدرت به ابتکار آنان افزایش خواهد یافت. قدرت واقعی هر مدیر در قدرت است که آن را در اختیار افرادی با موقعیت بهتر قرار دهد. این مدیران با اهدای قدرت خود تعهد و خلاقیت را در آنان زنده می‌کنند، زیرا کارکنان برای تصمیماتی که از نزدیک در فرایند اتخاذ آنها مشارکت دارند، تعهد بیشتری از خود نشان می‌دهند. همچنین از آنجا که کارکنان اغلب در قیاس با مدیران در زمینه‌های بهبود فرایندهای کاری، جلب خشنودی مشتریان و حل مشکلات، از شناخت بهتری برخوردارند، در صورت دارا بودن اختیارات لازم در جست‌وجوی راه‌های بهتری برای آنچه پیش می‌آید، برخوانند آمد. در نهایت، همه این عوامل افزایش اثربخشی مدیر را در پی خواهد داشت. توانمندسازی موجب افزایش انگیزش کارکنان خواهد شد. همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که افراد، نیاز به تکافوی نفس دارند. افزایش قدرت کارکنان، افزایش اعتماد به نفس آنان را در پی خواهد داشت، زیرا آنان در پرتو قدرت به دست آمده خواهند توانست اثربخشی خود را بهبود بخشند، قوه خلاقیت خویش را به کار گیرند و شیوه اجرای کارها را خود انتخاب کنند.

۴) توانمندسازی تصمیم‌گیری کارکنان از جمله روش‌های مؤثر در افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنان در تحقق اهداف سازمانی است.

۵) توانمندسازی تصمیم‌گیری، فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است.

در این زمینه، اصول راهنما همیشه می‌تواند مانند یک عینک مطالعه عمل کند، چون با آنها می‌توان مقالات را با دید بهتری خواند و درک کرد. مطابق با تعریف توانمندسازی، ارزش‌های

حامی روش‌های اجرایی، سبک مدیریتی LEAP^۱، نقش‌ها و رفتارهای توانمندساز می‌توانند مزایایی برای سازمان و مدیران در بر داشته باشند. مصاحبه با مدیران و کارشناسان، اصول دوازده‌گانه زیر را مطرح می‌کند:

(۱) برای اجرای توانمندسازی هیچ فرمول جادویی یا دستورالعمل استاندارد متصور نیست و اجرای آن در هر شرایطی ویژگی‌هایی خاص دارد.

(۲) توانمندسازی در خدمت یک هدف و وسیله‌ای، برای رسیدن به هدف است، نه اینکه خود، هدف باشد.

(۳) توانمندسازی به کارکنان یاری می‌رساند تا به سازمان و خود ایشان کمک کنند و به شغل آنان معنا و احساس مباهات می‌بخشد، تا بتوانند کار را به نحوی مطلوب انجام دهند.

(۴) توانمندسازی را باید مدیریت کرد، آن را محقق ساخت و مطمئن شد که در شرف اجراست.

(۵) توانمندسازی وقتی به شایستگی عمل می‌کند که مبتنی بر ارزش‌ها باشد، و زمانی از آن انرژی بیشتری به دست می‌آید که مدیران مقبول کارکنان باشند.

(۶) اعتماد و تعهد، دو نکته کلیدی به حساب می‌آیند؛ با تسخیر افکار و روان کارکنان می‌توان مشارکت آنان را در پیشنهاد دادن، فراهم ساخت و وفاداری و تلاش‌های آنان را مضاعف نمود.

(۷) با تعریف مرزهای کاری می‌توان حدود اختیارات کارکنان را روشن و با حذف موانع، شرایط این کار را فراهم کرد.

(۸) ارتباطات و اطلاعات شریان‌های حیاتی یا مایه زندگی توانمندسازی به‌شمار می‌روند.

(۹) آموزش توانمندسازی چیزی بیش از اقدامات اصلاحی است. کارکنان را باید برای مشارکت بیشتر و ارتقای میزان عملکرد آماده ساخت و به آنان گفت که چون ارزشمندند سازمان با همین ملاحظه برای آموزش آنان هزینه می‌کند.

(۱۰) مربی‌گری و روان‌سازی، بیش از کنترل و نظارت مؤثر است، به‌ویژه وقتی که کارکنان

1 . LEAP (Leading, Empowerment, Assess, Partner)

به مشارکت تشویق می‌شوند تا رشد یابند.

(۱۱) گرامیداشت و قدردانی از افراد برای موفقیت‌های آینده لازم است؛ لذا باید از آنان خالصانه تشکر کرد تا رفتارهای دلخواه تقویت شوند.

(۱۲) توانمندسازی فرایندی دشوار و مستلزم صرف وقت است، زیرا به سادگی نمی‌توان باورها، خط‌مشی‌ها، روش‌های کاری، ساختار سازمانی و رفتارها را تغییر داد. (هیت و میلر^۱، ۲۰۰۶)

۶. اطلاعات و سبک تصمیم‌گیری

افراد ممکن است از نظر چگونگی جمع‌آوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری، با هم فرق داشته باشند. جمع‌آوری اطلاعات مستلزم فرایندهای ادراکی است و برخی از افراد اطلاعاتی را ترجیح می‌دهند که به طور مجرد به کار گذاشته شده و به سهولت از طریق حواس پنجگانه درخور دست‌یابی هستند، در صورتی که دیگران انتزاعات چکیده و نمونه‌های مجازی را به عنوان منابع ترجیح می‌دهند. هر مدیر یا دستیار او که به حقایق مستقیماً گردآوری شده با حواس پنجگانه متکی باشد، سبکی را به کار می‌برد که از آن با عنوان سبک حسی یاد می‌شود. چنین شخصی به تجربه معتقد است و معمولاً می‌خواهد بر قواعد و آیین‌نامه‌ها، توضیحات گام به گام و بررسی حقایق تأکید داشته باشد. تصمیم‌گیرانی که از سبک حسی استفاده می‌کنند با گسترش پایگاهی واقعی ارتباط دارند تا از هر تصمیم پشتیبانی کند. افرادی که این سبک از گردآوری اطلاعات را ترجیح می‌دهند به خود، در قالب افرادی کاری و رئالیست می‌نگرند. آنان در مراحل اولیه تصمیم‌گیری پیوسته کار می‌کنند و از مرحله گردآوری اطلاعات بهره می‌گیرند. چنین اشخاصی موقعیت واقعی را بسیار دقیق مشاهده می‌کنند. موقعیت‌های ویژه‌ای که در آنها سبک شمی ممکن است سبک با ارزشی باشد، که عبارت‌اند از:

(۱) زمانی که ابهامات بسیاری در بین باشند.

(۲) زمانی که سوابقی در دست نباشد، یا مقدار آنها بسیار کم باشد.

۳) وقتی حقایق محدود باشند.

۴) وقتی حقایق به روشنی نشان ندهند که کدام راه رفتنی است.

۵) وقتی زمان محدود و فشار برای اتخاذ تصمیم درست در دست باشد.

۶) وقتی چند راه حل گوناگون و پذیرفتنی همراه با بحث‌های مطلوب برای هر یک از آنان

موجود باشد. (هیت و میلر، ۲۰۰۶)

۷. خطر پذیری تصمیم‌گیری

خطر پذیری وقتی مطرح است که نتیجه مسیر انتخاب شده برای هر کار مشخص نباشد. بسیاری از تصمیمات تجاری تا حدی با خطر پذیری مواجه‌اند. برای مثال هر مدیر ممکن است دو کاندیدا را برای موقعیتی جدید در نظر بگیرد که یکی از آنها دارای تجربه زیاد درباره کاری که باید انجام دهد، بوده و پشتکار نه چندان چشمگیر، در کارهای قبلی خود داشته باشد، ولی دیگری تجربه‌ای محدود دارد ولی از توانایی بالقوه‌ای بهره‌مند باشد. اگر مدیر نخستین کاندیدا را انتخاب کند، احتمال عملکرد ضعیف در کار نسبتاً کم ولی صفر نیست و اگر دومین کاندیدا را انتخاب کند، احتمال عملکرد ضعیف در کار بیشتر است، اما همین بخت عملکرد بهتر نیز مطرح است؛ عملکردی که برای نخستین کاندیدا خارج از دسترس است. پس چه کسی باید انتخاب شود؟

در انتخاب بین گزینه‌های کمتر خطر پذیری و بیشتر خطر پذیری، تمایل طبیعی برای پذیرش خطر پذیر از سوی هر فرد، یا تمایل برای انتخاب اقبال، اغلب ایفاکننده نقش‌اند. دو شخص با تمایلات طبیعی گوناگون برای انتخاب خطر پذیری ممکن است به تصمیمات کاملاً متفاوتی بینجامد، یعنی در زمانی که شخص با موقعیت‌ها و اطلاعات تصمیم‌گیری یکسانی مواجه باشد. مثلاً کسی که علاقه‌مند به مواجهه با احتمال ضرر است، ممکن است حالت خطر پذیرتری را انتخاب کند، اما شخص دیگر گزینه محتاطانه‌تری را بر خواهد گزید.

افرادی با تمایلات پذیرش خطر پذیری کمتر، ممکن است در تصمیم‌گیری‌های خود، اطلاعات بسیاری را گردآوری کنند و مورد ارزش‌یابی قرار دهند. آنان حتی ممکن است در خصوص مقدار

اطلاعات مورد نیاز خود، برای تصمیم‌گیری، اطلاعات بیشتری را گردآورند. در یک بررسی، مدیران در یک کار عملی از تصمیم‌گیری‌های کرایه‌ای بهره بردند. مدیرانی با تمایل برای پذیرش خطرپذیری کم اطلاعات بسیاری را به کار بردند و به‌کندی در تصمیم‌گیری‌های خود پیش رفتند. اگرچه اطلاعات از اهمیت برخوردار است، مدیران و دستیارانی با تمایلات پذیرش خطرپذیری کمتر باید از فلج شدن در نتیجه تلاش برای ملاحظه و دستیابی به اطلاعات بسیار مفصل، اجتناب ورزند. برعکس، اشخاصی با تمایلات بیشتر برای پذیرش خطرپذیری باید از اتخاذ تصمیمات با در دست داشتن اطلاعات کم بپرهیزند. (هیت و میلر، ۲۰۰۶)

۸. فکر گروهی

فکر گروهی به احتمال قوی وقتی پیش می‌آید که یک گروه با داشتن تصویر ذهنی مثبت از خود، تهدید شود. به نظر می‌رسد این امر به تمایل مدیران برای موافقت با سرمایه‌گذاری‌ها و فوت و فن‌هایی که به طور فزاینده با خطر مواجه بوده‌اند، کمک می‌کرده است. به عبارتی، فکر گروهی وقتی مطرح می‌شود که اعضای گروه به بهای مشخص کردن و مورد بحث قرار دادن فقدان توافق‌ها با مراعات امانت و همراه با شور و شوق فراوان در پی جلب خشنودی جمعی و ابقای آن باشند. اعمال توجه بیشتر به رضایت جمعی به‌ویژه در اوایل فرایند تصمیم‌گیری می‌تواند به تصمیمی ناقص بینجامد. در چنین حالتی ممکن است بسیاری از ایده‌های مهم و مسیرهای گوناگون عمل در نظر گرفته نشوند. این نوع از پدیده‌های گروهی چه بسا تحت شرایط متفاوت از جمله موارد زیر، صورت پذیرد:

(۱) اعضای گروه یکدیگر را دوست داشته باشند و نخواهند از ایده‌های یکدیگر انتقاد کنند.

(۲) اعضای گروه احترام بیشتری به عقل کلی گروه داشته باشند و در نتیجه تسلیم ایده‌های قبلی یا ایده‌های رهبر شوند.

(۳) اعضای گروه از عضویت در گروهی که یک تصور مثبت ذهنی از خود دارد، راضی هستند و بنابراین تلاش کنند و مانع از این شوند که گروه، بخش‌های مهم دیگری را نیز داشته باشد. (هیت و میلر، ۲۰۰۶)

- چندین عامل چه بسا موجب اجتناب اعضا از تولید مشکلاتی در داخل گروه شود:
- (۱) **خودسانسوری:** اعضای از گروه که خطاها یا رخنه‌ها را در موقعیت گروهی تشخیص می‌دهند، مایل‌اند هنگام بحث‌های گروهی ساکت بمانند و از مطرح کردن موضوعاتی که ممکن است سبب نگرانی گروه شود، خودداری ورزند.
 - (۲) **فشار:** اعضای گروه به هر عضو از گروه که دیدگاه‌های تهدیدکننده‌ای برای توازن و توافق جمعی گروه مطرح سازد، اعمال نظر می‌کنند.
 - (۳) **اتفاق رأی:** سانسور و اصرار به تخطی از پشتیبانی از توافق آرا در ارتباط با تصمیم‌نهایی گروه می‌انجامد. اعضای که سکوت اختیار کنند، اعضای کاملاً موافق به‌شمار می‌آیند و همین امر بیشتر سبب می‌شود که سایر حالت‌های تصمیم، مد نظر قرار نگیرند.
 - (۴) **عقلانی‌سازی:** بسیاری از اعضای گروه دلایل پیچیده‌ای را ذکر می‌کنند که از میزان هشدارها یا اطلاعاتی که با افکار آنان سازگار نیست، می‌کاهند. بنابراین، منابع اطلاعات منفی در بحث‌های گروهی اعتبار خود را از دست می‌دهند و چنین اعمالی اغلب سبب تنگ‌تر شدن حوزه تصمیم مورد نظر می‌شود.
 - (۵) **آسیب‌ناپذیری:** اعضای گروه ممکن است مفهوم آسیب‌ناپذیری را در گروه گسترش دهند که سبب می‌شود آنان هر گونه خطری را نادیده بگیرند. در نتیجه آنان به میزان چشم‌گیری خوشبین می‌شوند و خطر را جدی نمی‌گیرند؛ اینجاست که گروه درباره عقل جمعی دست بالا را می‌گیرد.
 - (۶) **محافظان ذهنی:** اعضای معینی از گروه نقش اجتماعی محافظ ذهنی را بر عهده می‌گیرند و تلاش دارند تا گروه را از هر حقیقت، انتقاد یا ارزش‌یابی‌هایی که ممکن است به آسیب‌ناپذیری و رأی جمعی گروه لطمه وارد سازد، محافظت کنند.
 - (۷) **اخلاقیات:** بسیاری از اعضای گروه بر اخلاقیات موقعیت گروهی اعتقاد دارند. این اعضا حتی می‌توانند درباره اخلاقیات ذاتی آنچه انجام می‌دهند و غیراخلاقی بودن دیدگاه‌های مخالف، صحبت کنند. این امر ممکن است به نتایجی بینجامد که در آنها مسائل اخلاقی و قانونی نادیده گرفته شوند و سرانجام عواقبی منفی برای دیگران به بار آورد.

۸) **نمونه‌های برتر:** اعضای گروه ممکن است نمونه‌های برتر و منفی افراد و گروه‌های دیگر را توسعه دهند. این نمونه‌ها چه بسا موقعیت خود را حفظ کنند و مانع بحث‌های منطقی با عوامل بیرونی شوند.

۹) **دست به گریبان شدن‌های ناشی از گوناگونی‌ها:** وقتی مسئله، فکر گروهی باشد یک یا چند تن از اعضای گروه معمولاً برای متوقف ساختن ایده‌های گوناگون اقدام می‌کنند و بسیاری دیگر از اعضا، خودسانسوری می‌کنند. با حضور تعصب اطلاعاتی معمولی، افراد به طور نیمه‌آگاهانه بر ایده‌ها و اطلاعات معمولی تأکید می‌ورزند، بنابراین در بسیاری از گروه‌ها، ایده‌های گوناگون اهمیت بیشتری دارند. اگرچه این امر عموماً در ارتباط با تصمیم‌گیری گروهی، مثبت تلقی می‌شود، با این وصف ممکن است به شکلی فوق‌العاده تحقق یابد.

۱۰) **ایده‌های گوناگون:** به جای پرداختن به بحث‌ها و بینش‌های غنی، چه بسا ایده‌های گوناگون اراده‌ای سُست و گروه‌هایی نامنسجم پدید آورند. چنین دست به گریبان شدن‌هایی که از گوناگونی‌ها ناشی می‌شوند، احتمالاً زمانی پیش می‌آید که افراد درباره‌ی ایده‌های خود، احساساتی قوی دارند و هیچ مکانیزمی برای مسیردهی و اصلاح نبود توافقات با استفاده از راه‌های گوناگون، موجود نباشد. (هیت و میلر، ۲۰۰۶)

۹. تصمیم‌گیری گروهی

تصمیم‌گیری گروهی از بعضی جهات به تصمیم‌گیری فردی مشابهت دارد. از آنجا که هدف تصمیم‌گیری گروهی عبارت است از ورود به راه‌حلی ترجیحی مرتبط با مسئله، لذا گروه باید از یک رویکرد اساسی تصمیم‌گیری استفاده کند و به اجرا درآورد؛ رویکردی شامل تعریف مشکل، مشخص کردن معیار، جمع‌آوری و ارزش‌یابی اطلاعات، فهرست کردن و ارزش‌یابی حالت‌های گوناگون و سرانجام انتخاب بهترین گزینه. (هیت و میلر، ۲۰۰۶)

اگرچه تصمیم‌گیری گروهی می‌تواند نتایجی مثبت را به دست دهد، اما ماهیت اجتماعی تصمیمات گروهی گاهی به نتایجی نامطلوب می‌انجامد. در حقیقت، فرایندهای گروهی که در

تصمیم‌گیری صورت می‌گیرند، اغلب مانع از بحث کامل درباره حقایق و گزینه‌های گوناگون می‌شوند. هنجارهای گروهی، نقش اعضا، الگوهای سوءعملکردی ارتباطی و به هم پیوستگی حاد ممکن است موجب اتخاذ تصمیمات بی‌مورد شوند. (هیت و میلر، ۲۰۰۶)

تکنیک‌های تصمیم‌گیری گروهی

گروه‌ها ممکن است زمانی با مشکلی مواجه شوند که ناگزیر به حل آن هستند. بنابراین داشتن اطلاعاتی درباره روش‌هایی برای تشویق بحث‌ها و نهادهای کامل و مؤثر قبل از تصمیم‌گیری گروه اهمیت بسیار دارد. روش‌های متعددی در این زمینه مطرح است که از جمله آنها می‌توان به اختصار نمونه دو کاربردی زیر اشاره کرد. (هیت و میلر، ۲۰۰۶)

الف) روش گروه اسمی: روشی که برای غلبه بر برخی از نیروهای دست و پاگیر در تصمیم‌گیری‌های گروهی به کار می‌رود. روش گروه اسمی بسیاری از تعامل‌های جاری بین اعضای گروه را حذف می‌کند تا بحث و تعامل فقط یک بار در طول مدت فرایند صورت گیرد. حتی گزینه نهایی هر مورد به طور صامت به یک فرایند جمع‌بندی غیر شخصی وابسته است؛ حامیان این روش معتقدند که در مراحل بحرانی بر احساس کم‌رویی‌ها و خجالت‌ها غالب می‌شوند، در صورتی که بحث گروهی زمانی اتفاق می‌افتد که به منظور ارزش‌یابی، مورد نیاز باشد. تحقیقات نشان داده است که در مقایسه با روش جلسه گردهمایی فکری استاندارد، این روش نتایج بهتری در پی دارد. این روش بعضی از ویژگی‌های نوشتار مغزی و گردهمایی فکری الکترونیکی را داراست و در شکل اساسی خود، یک جلسه تصمیم‌گیری را فرامی‌خواند که از چهار قاعده مربوط به روال کار پیروی می‌کند:

(۱) در آغاز، افرادی که دور یک میز نشسته‌اند، ایده‌های خود را توأم با سکوت و بدون هیچ‌گونه بحثی می‌نویسند.

(۲) هر عضوی ایده‌ای را برای گروه مطرح می‌کند و سپس هر عضو به طرح دومین ایده اقدام می‌نماید. این فرایند تا زمانی تکرار می‌شود که همه ایده‌ها مطرح شده باشد. در این دوره

هیچ بحث گروهی مجاز نیست.

۳) بعد از ثبت ایده‌ها، اعضا درباره آنها بحث می‌کنند. در این مقطع هدف اصلی روشن‌سازی ایده‌ها و ارزش‌یابی آنهاست.

۴) جلسه با یک رأی صامت و مستقل یا طبقه‌بندی گزینه‌های گوناگون پایان می‌یابد. تصمیم‌گروهی با جمع‌بندی یا ائتلاف این آرای مستقل به پایان می‌رسد. (هیت و میلر، ۲۰۰۶)

ب) تکنیک دلفی: روش‌های گردهمایی فکری و گروه اسمی ایجاب می‌کند که اعضای گروه به طور فیزیکی نزدیک هم قرار گیرند. اما گروه‌هایی که از روش دلفی استفاده می‌کنند، رو در روی یکدیگر قرار نمی‌گیرند، بلکه در حال نشستن در خانه‌ها یا محل‌های کاری گوناگون، قضاوت‌ها و دیدگاه‌های آنان سؤال می‌شود تا در یک رویکرد بسیار متداول، اعضای گروه به یک پرسشنامه درباره موضوع مربوط پاسخ دهند. پاسخ‌های آنها خلاصه‌بندی شده و نتایج به صورت بازخورد به گروه عرضه می‌شود، تا بعد از آن فرصتی دیگر به منظور پاسخگویی به افراد داده شود که قضاوت‌های خود را تأیید یا آن‌ها را تغییر دهند. در برخی از روش‌های دلفی فقط دو رشته از پاسخ‌ها استفاده می‌شود، در صورتی که در سایر روش‌های آن، فرایند سؤال، خلاصه و بازخورد، قبل از اتخاذ هر تصمیم یا گرفتن هر نتیجه‌ای، چندین بار تکرار می‌شود. تصمیم‌نهایی با معدل‌گیری یا ترکیب پاسخ‌های اعضا به آخرین پرسشنامه به دست می‌آید. هر چه زمان می‌گذرد پاسخ‌های اعضا مشابهت‌های بیشتری در برابر هم پیدا می‌کنند. هر چند برخی تحقیقات از این روش حمایت کرده‌اند لکن رویکردی است با ساختار برجسته که چه بسا مانع بعضی از انواع نهاده‌ها شود به‌ویژه اگر بعضی از افراد به علت مجموعه ویژه‌ای از سؤالات مطرح شده در تنگنا قرار گیرند. در چنین حالتی، روش دلفی گزینه‌ای است که باید مدنظر داشت، به ویژه زمانی که اعضای گروه از نظر جغرافیایی پراکنده باشند. (هیت و میلر، ۲۰۰۶)

۱۱. تصمیم‌گیری انفرادی و تصمیم‌گیری گروهی

تحت شرایط مناسب تصمیم‌گیری گروهی باید شمار ایده‌های تولید شده را افزایش و ارزش‌یابی گزینه‌های گوناگون را وسعت داد. اینها نتایج مطلوبی به‌شمار می‌روند، زیرا به تصمیمات بهتری می‌انجامد، اما تصمیم‌گیری گروهی نتایج تضمین شده‌ای ندارد. به‌علاوه، اظهار ایده‌ها و ارزش‌یابی آنها یگانه نتایجی نیستند که از تصمیم‌گیری گروهی به دست آمده باشند. از طرفی تعهد و رضایت شرکت‌کنندگان نیز باید در اینجا در نظر گرفته شود. برای قضاوت درباره ارزش کلی تصمیم‌گیری گروهی در مقابل تصمیم‌گیری فردی، ملاحظات مهمی مطرح است که از میان آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- (۱) زمان لازم برای رسیدن به تصمیم؛
- (۲) هزینه‌های تصمیم‌گیری؛
- (۳) ماهیت مسئله؛
- (۴) رضایت و تعهد کارکنانی که تحت تأثیر تصمیم قرار گرفته‌اند؛
- (۵) فرصت‌هایی برای رشد شخصی. (هیت و میلر، ۲۰۰۶)

۱۲. تأثیر زمان، هزینه و تعهد در تصمیم‌گیری

در مقایسه با افراد، معمولاً مدت زمان مدیدی لازم است تا گروه‌ها تصمیم بگیرند که دلایل چندی برای این تفاوت می‌توان برشمرد:

- (۱) بسیاری از نیازهای اجتماعی در قالب گروهی برطرف می‌شوند، مانند مبادله سلام و احوال‌پرسی‌ها، صحبت درباره روزهای آخر هفته و غیره که زمان لازم برای برطرف کردن این نیازها، فرصت لازم برای رسیدن به یک هدف را افزایش می‌دهد.
- (۲) بسیاری از ایده‌ها و دیدگاه‌ها را گروه مطرح می‌کند و بحث کردن درباره آنها بر مدت زمان لازم می‌افزاید.
- (۳) استفاده از روش‌هایی مانند گردهمایی فکری و تحقیق دیالکتیکی نیز بر مقدار زمان لازم می‌افزاید.

۴) توافق درباره مکان گردهمایی گروه و چارچوب آن زمان بیشتری را می‌طلبد.

بنابراین، مدیران باید اهمیت زمان در تصمیمات خود و همچنین کیفیت بالقوه تصمیمات را در نظر بگیرند. برخی از تصمیمات باید بلافاصله گرفته شوند. در موقعیت‌های دیگر ممکن است زمان برای تصمیم‌گیری مناسب باشد، وقتی زمان عامل مهمی در نظر گرفته شود، مدیر می‌تواند به انتخاب خود، یکی از موارد زیر را برای اجرا برگزیند:

(۱) به تنهایی تصمیم بگیرد.

(۲) از گروه فقط در قالب توصیه استفاده کند.

(۳) برای به حداکثر رساندن زمان تدارک، از گروهی که قبلاً بوده است، استفاده کند.

(۴) به جای اتفاق آراء، از قانون تصمیم رأی اکثریت بهره گیرد.

(۵) برای کاستن از زمان طولانی بحث، از تکنیک گروه اسمی استفاده کند.

تصمیم‌گیری گروهی بیش از تصمیم‌گیری انفرادی هزینه دارد. زمان با هزینه پولی همراه است به‌ویژه زمانی که مدیران و دستیارانی گران‌قیمت در این راستا فعالیت کنند. برای دستیابی به هزینه کلی و نیز جبران امور مالی مربوط، اعضای گروه باید زمان دیگری را در نظر بگیرند. هزینه اضافی تصمیم‌گیری گروهی اهمیتی فوق‌العاده دارد؛ بنابراین مدیران باید مشخص کنند که آیا تصمیم‌گیری به آن اندازه اهمیت دارد که هزینه اضافی برای آن صرف شود یا خیر.

تعهد حاصل از اشتراک در تصمیم‌گیری به طور چشم‌گیری به اثبات رسیده است و اگر چه در تصمیم‌گیری گروهی، کیفیت همیشه و به طور پیوسته بهبود نمی‌یابد، با این وصف رضایت و تعهد فردی در ارتباط با راه‌حل نهایی، اغلب افزایش می‌یابد. این نتایج ممکن است بر اثر چند عامل پدید آمده باشند:

(۱) اعضای گروه می‌توانند دیدگاه‌های خود را درباره گزینه‌های گوناگون و در نتیجه بحث‌های

گروه تغییر دهند.

(۲) روح تیمی ممکن است در زمان پی بردن اعضای گروه به وجوه تشابه میان خود گسترش

یابد.

۳ مسئله ممکن است به این گونه باشد که افراد شرکت کننده در یک فعالیت مهم از قبیل تصمیم گیری در مقایسه با زمانی که فعالیت نمی کنند، در برابر مالکیت تصمیم، احساس بیشتری داشته باشند. (هیت و میلر، ۲۰۰۶)

۱۳. نتیجه گیری

تحلیل مسئولیت ها، تعیین وظایف و اختیارات و بهبود سطح دانش تخصصی تصمیم گیری کارکنان برای اجرای مسئولیت های تعریف شده، نه فقط به ارتقای توان کاری سازمان و در نهایت به بهبود بهره وری تصمیم گیری خواهد انجامید، بلکه کارکنان را نیز از یک مدل ذهنی انعطاف پذیر و پویا، که همواره پذیرای ایده ها و راه حل های جدید خواهد بود، برخوردار می سازد.

زمانی که توانایی تصمیم گیری کارکنان افزایش می یابد، سبک مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت هدایتی و تفویضی تغییر می یابد. این تغییر سبک، سبب تغییر در مسئولیت پذیری کارکنان می شود، زیرا آنان با آزادی عملی که در اجرای کارها به دست می آورند، خلاق و مدیر خود می شوند و این همان حلقه گمشده ای است که در بهره وری سازمانی باید مورد توجه قرار گیرد.

چنانچه کارکنان زن احساس کنند فاقد قدرت اند، عموماً به امر تحول سازمانی کمکی نمی کنند. اینجاست که توانمندسازی در تصمیم گیری معنا پیدا می کند. از جمله مهم ترین مبانی تحول سازمانی، به کارگیری مدل مشارکت در توانمندسازی است. مشارکت در برنامه های تحول سازمانی مختص نخبگان یا افراد رده بالای ناجا نیست، بلکه باید به طور وسیع در سراسر ناجا و بین کارکنان زن گسترش یابد.

در صورتی که کارکنان زن به سطح مطلوبی از آسودگی خاطر دست یابند، با فراغ بال، توان و انرژی فکری و جسمی خود را در اختیار ناجا قرار می دهند و ناجا نیز کمتر دچار تنش های انسانی خواهد شد. موضوع رسمی شدن و تضمین حقوق و مزایا در ذهن تداعی می شود، در صورتی که در دنیای امروز، امنیت شغلی در گرو رسمی شدن و استخدام مادام العمر افراد

نیست، بلکه تواناسازی کارکنان محور تصمیم‌گیری و امنیت شغلی محسوب می‌شود و منظور این است که سازمان موجبات تواناسازی فرد را فراهم کند، به طوری که از نظر تخصصی و توانمندی، سازمان، وابسته به فرد شود و در بیرون نیز به تخصص و توانمندی فرد نیاز باشد. این امر مستلزم آن است که سازمان بستر لازم را فراهم کند تا کارکنان در ابعاد گوناگون بالندگی تصمیم‌گیری لازم را کسب کنند.

جانشین کردن فناوری به جای مشاغل تکراری، موجبات تغییرات شدیدی در نوع مهارت‌های مورد نیاز افراد و اعضای سازمان‌ها ایجاد می‌کند؛ بدیهی است برای رویارویی با چنین چالشی، کارکنان زن نیز باید در تصمیم‌گیری توانمند شوند، یعنی در کلمهٔ جهات تصمیم‌گیری رشد کنند.

با عنایت به اینکه در شکل سنتی، سازمان‌ها با ساختار سلسله‌مراتب و قدرت متمرکز در رأس هرم، تغییرات عمده‌ای در شرف رخ دادن است و در محیطی که شدت رقابت و فناوری‌های نوین از ویژگی‌های آن به شمار می‌آید، دست برداشتن از کنترل متمرکز سبب افزایش انعطاف‌پذیری سازمان خواهد شد. در این میان، توانمندسازی در تصمیم‌گیری کارکنان ناجا از جمله کارکنان زن، بهترین فلسفهٔ عدم تمرکز است.

امروزه دامنهٔ توقعات ارباب رجوع دربارهٔ کیفیت و تخصیص خدمات بسیار گسترده شده و وظیفه‌ای دشوار را بر ناجا تحمیل کرده است به گونه‌ای که اگر ناجا از عهدهٔ برآوردن این توقعات برنیاید، اعتماد شهروندان را از دست خواهد داد. آگاهی از انتظارات شهروندان و اجابت خواسته‌های آنان، در اختیار داشتن منابع انسانی توانمند در تصمیم‌گیری را ایجاب می‌کند. تصمیمات افراد شاغل در رأس هر سازمان از اهمیت بسیار برخوردار است، زیرا اغلب، بیشترین اثر را در عملکرد سازمان بر جای می‌گذارد، با این وصف، تصمیمات دیگر مدیران نیز بر عملکرد اثر می‌گذارد و بارها دیده شده که حتی تصمیمات مدیران ردهٔ پایین تأثیراتی چشمگیر در موفقیت سازمان بر جای گذاشته است.

تصمیم‌گیری فعالیتی تشخیصی است که هم بر ادراک و هم بر قضاوت مبتنی است. در توانمندسازی، کارکنان و مدیران تصمیماتی برای حل مشکلات می‌گیرند که در مدیریت

سنتی فقط در اختیار مدیر یا مدیریت عالی است.

به طور خلاصه، توانمندسازی، دادن قدرت اجرای کار به کارکنان است. توانمندسازی به معنای هرج و مرج یا شانه خالی کردن مدیران از مسئولیت نیست. کارکنان توانمند به صورت انفرادی یا گروهی در برابر کار خود و نتایج آن احساس مسئولیت می‌کنند و در برابر سایر کارکنان غیرتوانمند رضایت شغلی بیشتری دارند که همین امر باعث بهبود بیشتر و مستمر می‌شود. بنابراین، مدیران با توانمندسازی کارکنان نه فقط قدرت خود را از دست نمی‌دهند، بلکه بر قدرتشان افزوده می‌شود. نتایج خوب و رضایتمندی شغلی چه بسا بهبود بیشتر را هم در پی داشته باشد.

پیشنهادها

- تغییر سبک مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت هدایتی و تفویضی، تا پلیس زن، با آزادی عملی که در اجرای کارها به دست می‌آورد، می‌تواند خلاق و مدیر خود شود؛
- طراحی نظام آموزشی کارکنان به گونه‌ای که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارکنان با شغل مورد نظر، انگیزه‌های لازم را برای مشارکت مستمر آنان در فرایند آموزش تأمین کنند، تارابطه‌ای بین ارتقای کارکنان و مدیران و آموزش برقرار شود و از آنان حداقل سرانه ساعت آموزشی بر اساس مقررات مربوط در هر سال، برخوردار شوند؛
- گسترش و به‌کارگیری مدل مشارکت پلیس زن در توانمندسازی به طور وسیع صورت گیرد؛
- توانمندسازی و افزایش پیوسته مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی در پلیس زن مدنظر قرار گیرد؛
- رشد توانمندی پلیس زن در تصمیم‌گیری در تمامی جهات در نظر باشد؛
- فراهم کردن بستر لازم برای تواناسازی افراد به همت سازمان، تا کارکنان در ابعاد گوناگون بالندگی تصمیم‌گیری لازم را کسب کنند و از نظر تخصصی و توانمندی، سازمان، وابسته به فرد شود و در بیرون نیز به تخصص و توانمندی فرد نیاز باشد؛

- دست برداشتن از کنترل متمرکز به منظور افزایش انعطاف‌پذیری سازمان مدنظر باشد؛
- تقویت مهارت و شایستگی از طریق مهارت‌آموزی با تمرین وقایع حساس پی‌گیری شود؛
- تشکیل تیم‌ها در سازمان پلیس زن به‌ویژه تیم‌های خودگردان؛
- دخیل کردن کارکنان زن در کار تیمی؛
- کاهش سطوح سرپرستی و حذف مشاغل ناکارا؛
- تقویت تعهد کامل سرپرستان و کارکنان زن به فعالیت‌های پلیسی؛
- تلاش برای حفظ و تداوم انگیزه پلیس زن؛
- احداث و راه‌اندازی مرکز مهارت‌های شغلی پلیس زن؛
- تألیف کتاب‌های احکام شغلی و اخلاق حرفه‌ای پلیس زن.

۱۵. منابع

- الوانی، مهدی (۱۳۷۷). سازمان مجازی. فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۱ و ۴۲
- ایماپی ماساکی (۱۳۷۰). کایزن، کلید موفقیت رقابتی ژاپن. ترجمه دکتر محمد حسین سلیمی، چاپ اول
- بشارت، علی‌رضا (۱۳۷۰). رهبری در معنای تطبیق مستمر سازمان با عوامل متغیر محیط. نشریه مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول
- تافلر، الوین (۱۳۷۰). ورق‌های آینده. ترجمه عبدالحسین نیک‌گهر، چاپ دوم
- حاج فتحعلی‌ها، عباس (۱۳۷۲). توسعه تکنولوژی (= فناوری)، دانشگاه علامه طباطبایی
- دراگر، پیتر راف (۱۳۷۴). جامعه پس از سرمایه‌داری. ترجمه محمود طلوع، چاپ اول
- دسلر، گری (۱۳۶۶). مبانی مدیریت. ترجمه داود مدنی، چاپ اول
- دوران، دانیل (۱۳۷۰). نظریه سیستم‌ها. ترجمه دکتر محمد یمینی، چاپ اول
- رضائیان، علی (۱۳۶۸). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم. مجله دانش مدیریت،

شماره ۶ و ۷، دانشگاه تهران

- رضائیان، علی (۱۳۶۹). سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت. مجله دانش مدیریت، شماره ۱۱، دانشگاه تهران

- رضائیان، علی (۱۳۷۸). سازمان‌های قرن بیست و یکمی سازمان‌های مجازی. مجله تدبیر، شماره ۹۹

- زمردیان، اصغر (۱۳۷۳). مدیریت تحول. چاپ اول

- ژوئل دوروسنی و جون بیشون (۱۳۷۰). روش تفکر سیستمی. ترجمه امیرحسین جهانگللو

- سعیدی کیا، علی‌اکبر (۱۳۸۰). فرایند تحول سازمان در اثر فناوری اطلاعات. مجله روش، شماره ۶۸

- شفیعا، محمدعلی (۱۳۸۰). نقش فناوری در سازمان‌های نو. مجله تدبیر، شماره ۱۱۱

- شهیدی، محمد تقی (۱۳۷۱). انتقال تکنولوژی و صنعتی کردن کشورهای در حال توسعه. دانشگاه تهران

- طاهری لاری، مسعود (۱۳۷۷). مدیریت تغییر و تحول سازمانی. نشر درخشش مشهد

- عباس منوریان (۱۳۷۸). سازمان‌های متناسب با عصر اطلاعات. فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۵ و ۴۶

- عبدالسلام، محمد (۱۳۶۹). انتقال علوم و تکنولوژی به جهان سوم. انجمن فیزیک ایران

- فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۲). مدیریت ساختار استراتژیک سازمان. دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، چاپ چهارم

- فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک سازمان. انتشارات فروزش، تبریز

- کاتر، جان (۱۳۶۹). تفاوت‌های مدیریت و رهبری. ترجمه محمد گنابادی، مجله علمی و پژوهشی اقتصاد و مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، شماره ۱۶ و ۱۷

- الکس اس، اسبورن (۱۳۷۱). پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت. ترجمه حسن قاسم‌زاده
- لورن بلونکت و رابرت فورنیه (۱۳۷۸). مدیریت مشارکت‌جو. ترجمه محمد علی طوسی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران

انگلیسی

- Ackoff, R.L. (1994), The democratic corporation, Oxford University Press, London.
- Ahmed, P.K. (1998), "Culture and Climate for Innovation, European Journal of Innovation Management". vol.1, No1.
- Angela M. Bowey (2006) - Gain Sharing – www. Gainsharing. Cominhou.
- Balm, Gerald J., (2005) Benchmarking, Schaumburg, IL: Quality and Productivity Management Association.
- Bierly, P.E. (2000), "Organizational learning, Knowledge and wisdom", Journal of Organizational change Management, Vol 13, No 6.
- Bunge, M. (1976), A world of Systems, Reidel, Dordrecht.
- Bunge, M. (1985), "Philosophy of science and technology", Part 1, Reidel, Dordrecht.
- Carleton Carly (2004) - Virtual Organization- Business Week.
- Deming, W.B. (2005) - Japanes Methods for Productivity & Quality- Washington DC.
- Edosomwam, Johnson A. (2003), "Benchmarking for Continuous

Quality Improvement 2nd ed., Fairfax”.

- Evert, (1994), “Service Management: An evaluation and future”, International Journal of Service Industrial Management, Vol.5, No1.

- Evert Gummesson, (1996), “Relationship marketing and imaginary Organizations: A Synthesis”, Journal of marketing, Vol.30, No.2.

- Fatehi, Kamal (1996), “International Management”, New Jersey, Prentice Hall Inc.

- James Brianquinn (2000), “Outsourcing Innovation: The new engine of growth”, Sloan Management Review.

- Jeff P Papows (1999) – “The pay of from knowledge Management”- US Banker- New York.

- Hitt & Miller (2006)- “Organization Behavior with Strategic Approach”, chapter 10, p 328364-

- Kao, John. J (1991) – “The Interprenenrial Organization”- Prentice Hall.

- Kim S Cameron (2002)-A study of Organizational effectiveness and its predictors-management science Review.

-Lynda M.(1988), “Information technology and tomorrow manager”, Harvard Business Review. Nov-Dec.

-Reibstein, Larry (1987), “Follow the Leader: workers Face Dilemma when Boss is sinking”, The wall street Journal.

-Robert Kreitner and Angelo Kinicki (1994), organizational Behavior, Irwin inc.