

بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران با روش AHP

ابراهیم حلاجیان^{*}، علی ثریابی^{**}، فرشته حسین زاده احمدی^{***}

* استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی قائمشهر پست الکترونیکی: E_Hallajian@yahoo.com

** استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی بابل پست الکترونیکی: a.sorayaei@gmail.com

*** کارشناس ارشد مدیریت دولتی قائمشهر پست الکترونیکی: Hoseinzadeh50@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۰۵/۳۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۱۰/۹

چکیده

کارکنان سازمان‌های امروزی باید توانمند گردند و توانمندسازی کارکنان، مستلزم بکارگیری کارا و مؤثر کلیدهای توان‌افزایی نیروی انسانی است که مطالعه و بررسی این کلیدها و تعیین نقش و تأثیرات آنها در توانمندی کارکنان یک رویکرد انسانی - مدیریتی در سازمان‌ها تلقی می‌شود. چهارچوب، محتوا و نتایج این مقاله در باب: «توانمندسازی کارکنان»، طی یک فرآیند تحقیق توصیفی - پیمایشی تنظیم شده است که هدف اصلی و عمده تحقیق، مطالعه مبانی نظری، مدل‌های اداری توانمندی و مؤلفه‌های این مدل و سرانجام تأثیر هر یک از مؤلفه‌ها در میزان توانمندسازی کارکنان یک مرکز دانشگاهی می‌باشد. تحقیق مربوطه در قالب مطالعه موردی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران با تأکید بر سه مؤلفه کلیدی مدل ترکیبی ال دفت-بلانچارت یعنی: ۱- کارگروهی (مشارکتی) ۲- تسهیم و توزیع اطلاعات در میان کارکنان ۳- تفویض اختیار به کارکنان، با بهره‌گیری از سنجش نظرات نمونه‌های آماری کارکنان و کارشناسان خبره واحدهای دانشگاهی بسیار بزرگ شامل: دانشگاه‌های آزاد اسلامی تنکابن، چالوس، بابل، آمل، قائمشهر و ساری با ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه و تکنیک AHP صورت گرفته است. نتایج تحقیق، نشان داده است که به ترتیب: کارگروهی (رتبه اول)، تفویض اختیار و تسهیم و توزیع اطلاعات مشترکاً (رتبه دوم)، در توانمندسازی کارکنان ایفاء نقش می‌نمایند و به موازات مطالعات نظری و پیشینه‌های تحقیقاتی، هر یک از عوامل سه‌گانه یاد شده به ترتیب اولویت، بیشترین نقش و تأثیر را در امر توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی دارند.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی^۱، تفویض اختیار^۲، مشارکت (کارگروهی)^۳، توزیع اطلاعات^۴

این مقاله از پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائمشهر در نیمه دوم سال تحصیلی ۹۰-۸۹ استخراج گردید

1. Empowerment
2. Delegation of authority
3. Participation (Work of Group)
4. Distributing of information

مقدمه

امر تواناسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را که برای بهره‌برداری از ظرفیت توانایی‌های انسانی از آن استفاده کامل نمی‌شود در اختیار سازمان و مدیریت می‌گذارد. و مدیریت سازمان‌ها در دنیای پیچیده کنونی برای پویایی و ادامه حیات خود الزاماً نیازمند به استفاده از پتانسیل بالقوه کارکنان خود می‌باشند (بلانچارد، کارلوس و راندولف، ۱۳۸۱، ص ۱۳). همانطور که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های کاری می‌روند و بهینه‌سازی مستمر را در اولویت خود قرار داده‌اند، نیاز بیشتری به حمایت، تعهد و مشارکت همگان در کار احساس می‌شود. اکنون موقعیت به‌صورتی درآمده است که داشتن کارکنان پرنرژی، خلاق، توانمند و با سرمایه‌های انسانی متعهدانه به عنوان مهم‌ترین منابع سازمانی و سرمایه‌های بی‌بدیل جهت پیشرفت، بهبودی و تحول سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شوند (دراکر، ۱۳۷۹).

مزایا و پیامدهای توانمندسازی، هم فردی و هم سازمانی است که شامل دو گونه: ۱- پیامدهای نگرشی مثبت^۱، که بر افزایش رضایت شغلی^۲ و کاهش فشار روحی^۳ کارکنان اثر دارد و ۲- پیامدهای رفتاری^۴، که بر شاخص‌های نظم‌پذیری^۵، مسئولیت‌پذیری^۶ و نقش‌آفرینی^۷، تأثیر دارد، می‌گردد. که منجر به تعامل، چالش‌گری، رویارویی، بهبود و بالندگی در عناصر و مؤلفه‌های سازمانی، رضایت‌مندی کلیه ذی‌علاقگان سازمان، اصلاح و تکمیل فرآیندهای کاری شده، البته بازخوردهای سوق‌دهنده نیز باید در شرایط مزیت نسبی قرار گیرند. در راستای توجه و اهمیت دادن به توانمندسازی کارکنان به عنوان عامل مهم و مؤثر در پیشرفت سازمان‌ها، هدف کلی و اساسی این خواهد بود که همواره به شناسایی و تعیین عوامل مؤثر و میزان نقش و تأثیر آن‌ها بر امر توانمندسازی بویژه کارکنان که حاصل آن باعث تقویت رفتارهای

عمومی و رفتارهای حرفه‌ای کارآمد کارکنان می‌گردد، پرداخته شود تا بتوان با یاری جستن از اینگونه نتایج پیشنهاداتی بمنظور بهبود عملکرد کارکنان ارائه نمود (رندولف، ۲۰۰۱).

توانمند کردن افراد موجب می‌شود اولاً: مدیران و سازمان‌ها سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. ثانیاً: کارکنان سازمان کار را از آن خود تلقی نموده و از کار کردن در سازمان به خود بی‌بالند. بنابراین بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمان‌ها هرگز قادر نخواهند بود تا در درازمدت کامیاب شوند. برای این اساس فراهم‌سازی مجموعه ظرفیت‌ها و فرصت‌های لازم در کارکنان بمنظور قادر ساختن آنان برای ایجاد ارزش افزوده و بر عهده گرفتن نقش و مسئولیت‌های معنی‌دار، توأم با کارآیی و اثربخشی بیشتر، در زمره وظایف استراتژیک مدیران خواهد بود. (فخاریان، ۱۳۸۱، ص ۸۷)

دانشگاه آزاد اسلامی در جایگاه یک سازمان مبتنی بر دانش و دانائی و یکی از سازمان‌های آموزشی و علمی بزرگ، گسترده و نقش‌آفرین، فعالیت می‌نماید که تواناسازی هرچه بیشتر منابع انسانی آن و همچنین ایجاد انگیزه و دستیابی به محیط کار سالم و پویا در آن، برای بهبود وضعیت موجود مجموعه انسانی آن می‌تواند بیشترین نقش و تأثیر را در ارائه خدمات‌رسانی علمی و دانشگاهی در بر داشته باشد. خصوصاً اینکه هر واحد دانشگاهی و مدیریت ارشد آن دارای اختیارات لازم در جهت بهینه‌سازی منابع انسانی خود می‌باشد. به همین سبب مدیران آموزشی، اجرائی و سلسله‌مراتبی این دانشگاه با توجه به شناخت لازمی که از نقاط قوت، ضعف و عوامل بازدارنده و یا سوق‌دهنده داخلی و خارجی درون و برون دانشگاهی در اختیار دارند، بنابراین می‌توانند مستقیماً بر قدرت و توان‌افزایی کارکنان به‌صورت مفید و اثربخش بیافزایند.

مع‌الوصف، امر توانمندسازی کارکنان همانند کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی، این پرسش را ایجاد می‌نماید که:

اولاً: کدام عوامل مشخص و معینی، در امر توانمندسازی کارکنان نقش مستقیم ایفا می‌نمایند؟

ثانیاً: رتبه بندی نقش و تاثیر این عوامل در امر

1. Positive attitude outputs
2. Job satisfaction
3. Declean Morality press
4. Behavioural outcomes
5. Deciplinarit.
6. Responsibility
7. Roling effectiveness

توانمندسازی کارکنان چگونه است؟

بدیهی است برای یافتن پاسخ مطمئن در رابطه با این پرسش‌ها، باید از گذار یک تحقیق علمی گذر نمود که در همین رویکرد، تحقیق توصیفی - پیمایشی تحقیقی تحت عنوان "بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان" در قالب یک مطالعه موردی¹ در دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران انجام گرفت که خلاصه و نتایجی از این پژوهش در محتویات مقاله حاضر ارائه می‌گردد.

مفهوم توانمندسازی و تعاریف آن

مفهوم "توانمندسازی: از واژه انگلیسی "Empower" که مطابق فرهنگ آکسفورد به "قدرت‌دار شدن"، یا "قدرت دادن"، معنی شده است. در واقع عنصر قدرت و توانایی مستتر در دو کلمه "قدرت" و "آزادی عمل بخشیدن" فرد، با اداره کردن خود و سازمان، از طریق طراحی ساختار و اصلاح و تقویت فرآیند کاری و هدایت محیط سازمانی مصداق پیدا می‌کند (ابطحی - عباسی، توانمندسازی کارکنان، ۱۳۸۶) که با این مطابقت لغوی می‌توان گفت مفهوم توانمندسازی به مثابه یک سازه ارتباطی یعنی: فرآیندی که طی آن مدیر اختیار و اطلاعاتش را با زیردستان خود تسهیم و تقسیم می‌کند و یا به مثابه یک مفهوم انگیزشی، ایجاد شرایط لازم برای ارتقاء انگیزش افراد در انجام دادن وظایفشان از طریق پرورش احساس کفایت نقش می‌باشد (کانگرو کانکو، ۱۹۸۸). پس مفهوم توانمندسازی با معانی زیر تعریف و یا توصیف می‌گردد: (توانمندسازی کارکنان، ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶). توانمند سازی:

* به فرآیندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی‌های لازم را، برای تصمیم‌گیری مستقلانه به دست آورند. (تی بید، ۱۹۸۸)

* آزاد کردن نیروی درونی افراد برای بهبود بخشیدن ناتوانی و یا درماندگی افراد به منظور افزایش توان تصمیم‌گیری و کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز می‌باشد. (کنت بلانچارد، ۱۹۸۸)

* واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به

کارکنان است. (آرجیس، ۱۹۸۸)

* به فرآیند توسعه دادن یاد می‌شود که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی آنان می‌شود که آنان را قادر می‌سازد تا عوامل محیطی را شناسایی و تحت کنترل خود درآورند. (کارت رایت، ۲۰۰۲)

* اعطای اختیار و تصمیم‌گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان نامیده می‌شود (ایرس تد، ۱۹۹۷)

* نه به دادن اختیارات صرف به کارکنان، بلکه موجب فراگیری، دانش، مهارت و انگیزه کارکنان می‌شود تا بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند (اسکات و ژاف، ۱۹۷۹).

* به رویکردی تلقی می‌شود که کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آنکه به آنان بگویند چه کاری انجام دهند (سی وری و لاکس، ۲۰۰۱).

* به راه‌هایی گفته می‌شود که از طریق چالش‌های داخلی و خارجی سازمان به دست می‌آید. چالش‌های خارجی، شامل افزایش شتاب تغییرات، محیط رقابتی، انتظارات جدید مشتریان و شرایط جدید بازار کار است (سیگال، ۲۰۰۰).

* به تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آنان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت‌های سازمان معنی می‌شود (گوردان، ۱۹۹۳).

* بکارگیری قدرت رهبری در دیگران و توانایی انجام دادن کارها به وسیله آنان می‌باشد که اساس آن، تغییر در رهبری است. یعنی هنگامی که رهبر دیدگاه خود را در خصوص آنچه می‌خواهد انجام شود، بیان کرده و میزان زیادی از اختیارات را تفویض می‌نماید و به پیروان خود اجازه می‌دهد تا با علاقه در جهت دستیابی به هدف فردی و سازمانی حرکت نمایند و تنها در این صورت است که آنان احساس قدرت می‌کنند و انگیزه بیشتری در آنان ایجاد می‌شود. (ریدر، ۲۰۰۰)

* کارکردی از مدیریت‌ها در سازمان‌ها محسوب می‌شود که می‌تواند با دادن قدرت و کنترل بیشتر به زیردستان سبب افزایش بهره‌وری و موجب رفتارهای نوآور،

1. case study

چون ۱- قدرت^۱ ۲- مشارکت^۳ ۳- تفویض^۴ ۴- توزیع^۵ ماهیت مشاغل^۶ ۶- مدیریت^۷ ۷- رهبری^۸ ۸- سازمان^۹ عناصر محیطی^{۱۰}، از یکطرف، و با الزاماتی چون: ارزش‌ها^{۱۱}، ساختارها^{۱۲}، سبک‌ها^{۱۳}، فرآیندها^{۱۴}، رفتارها^{۱۵}، شایستگی‌گرایی‌ها^{۱۶}، نظارت‌ها^{۱۷}، پاداش‌ها^{۱۸}، از طرف دیگر، مرتبط می‌گردد (رابینزتی، ال کرینو، ۲۰۰۲). البته اجرا و انجام توانمندسازی به ضرورت‌هایی چون: (۱) افزایش رقابت‌ها (۲) اثرگذاری فناوری‌ها (۳) مدیریت کیفیت جامع (TQM) (۴) تصاعد مهارت‌های حرفه‌ای - تخصصی (۵) تنوع محصولات - خدمات و بالاخره متنوع بودن نیازهای مشتریان و ارباب رجوع، ارتباطات معنی‌داری پیدا می‌کند (هالوسکو، کارت رایت، ۲۰۰۳).

علی‌رغم جایگاه بلند مرتبه تعاریف، مبانی، الزامات و ضرورت‌های توانمندسازی در سازمان‌های امروزی، مع‌الوصف این رویکرد مدیریتی همواره با چالش‌ها و موانع بازدارنده: ساختاری، رفتاری، فرآیندی، محیطی، فرهنگی و مدیریتی، روبرو می‌باشد. که به عقیده (پیتر بلاک ۱۹۸۷، پنومن و وارن ۱۹۷۷، پریستون و زایمر ۱۹۷۸، بیهام ۱۹۸۸) این موانع از سه مقوله ۱- نگرش‌های فرادستان نسبت به فرودستان، ۲- فقدان امنیت شخصی فرادستان و فرودستان و ۳- نیاز به کنترل، ریشه می‌گیرد که هر یک از این مقوله‌ها با ابعادی چون: (۱) خودسامانی (دسی، کونل وریان، ۱۹۸۹)، (۲) خوداثربخشی (بنیس و نانولس ۱۹۸۵، کانگروکاننگو ۱۹۸۸، بانلدورا ۱۹۸۹، گلکاس ۱۹۸۹، زیمرمن ۱۹۹۰)، و (۳) خود پذیرشی شخصی نتایج (گرین

مدیریت و رهبری اثربخش در سازمان گردد. (موریسون، ۱۹۹۷)

* فرآیند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمانی می‌باشد که از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد و تیم‌های شایسته و با صلاحیت، در بیشتر جنبه‌ها، وظایفشان محقق می‌شود و این به نوبه خود در عملکرد فردی و عملکرد کل سازمان اثرگذار است. (بلانچارد، ۱۹۸۸)

* فرآیند افزایش قدرت فرد، قدرت بین افراد و قدرت سیاسی نامیده می‌شود؛ به طوری که افراد، خانواده‌ها و اجتماعات بتوانند برای اصلاح امورشان اقدام نموده و احساس تسلط، رقابت و قدرت را در سطح فردی، بر روی توانایی نفوذ بر افراد، و در سطح بین فردی و سامان‌دهی قدرت اجتماعی و سیاسی، جهت دسترسی به منابع و فرصت، بمنظور شکل دادن آن‌ها عملیاتی نمایند. (گاتیرز، ۱۹۹۲)

* به معنای تزریق نیرو در کارکنان است. آنطوریکه سازمان باید احساس نیروی شخصی کارمندان را تقویت نماید. (گسلر، ۲۰۰۵)

* به معنای داشتن حس قدرت شخصی و آزادی با محدودیت‌های خاص برای استفاده از آن قدرت است. که داشتن اختیار افراد غیرتوانمند، بدون حس قدرت شخصی به استفاده از این قدرت می‌باشند (وت اوتشون و توماس، ۱۹۹۵).

* به ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند نامیده می‌شوند که همواره با کارایی و اثربخشی همراه است. (بلانچارد و همکاران، ۱۹۹۶).

* و نهایتاً به استفاده از ظرفیتهای بالقوه انسان‌ها به منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی، تقویت احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر ناتوانی‌ها و درماندگی‌های خود، محسوب می‌گردد که با ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان، مرتبط است (ایران نژادپاریزی، ۱۳۸۱).

مبانی نظری توانمندسازی

بنابر تعاریف فوق، مفهوم توانمندسازی با ریشه‌های لغوی

- 1-power
- 2- participation
- 3- Deligation
- 4- Distribution
- 5- Jobnature
- 6- Management
- 7- Leadership
- 8- organization
- 9- Environmental elements
- 10- values
- 11- Structure
- 12- Style
- 13-Processes
- 14-Behaviours
- 15-Colebration
- 16- competentism
- 17-Supervisings
- 18-Rewards

بایسته بسترسازی، آماده‌سازی و فرهنگ‌سازی سازمانی است، نقش آفرین و اثرگذار خواهند بود. (هنسرمورات و جورج آر. توماس، ۲۰۰۳)

پیشینه توانمندسازی

الف - پیشینه تکوینی

در راستای ضرورت موفقیت فرآیند توانمندسازی و عواملی که موجبات این موفقیت را فراهم می‌نمایند از دهه ۱۹۷۰ تا ۲۰۰۵ میلادی دیدگاه‌های متفاوت، ولی هر یک به سهم خود مرتبط و اثرگذار در زمینه توانمندسازی کارکنان ارائه شده است که از آن جمله می‌توان از صاحب‌نظران سرشناسی چون: دنیس کینلا (۱۹۸۴)، کانگر (۱۹۸۶)، کالبریت و مک دونو (۱۹۸۶)، کنت بلانچارد (۱۹۸۸)، کانگرو کانگرو (۱۹۸۸)، ریچارد ال اف (۱۹۸۹)، توماس (۱۹۹۰)، باندورا (۱۹۹۰)، باون و لاولر (۱۹۹۲)، همر (۱۹۹۳)، چامپی (۱۹۹۳)، برادول (۱۹۹۵)، انا کارول (۱۹۹۵)، فورد و نوتلر (۱۹۹۵)، تری ویلسون (۱۹۹۶)، مالاک و کارزتو (۱۹۹۶)، کلیفورد (۱۹۹۶)، وت اونشون (۱۹۹۵)، کوپین و اسپریتز (۱۹۹۷)، مگ لاگان ونل (۱۹۹۷)، نولر (۱۹۹۷)، بیل‌هاردلی (۱۹۹۷)، آرچرس (۱۹۹۸)، فاکس (۱۹۹۸)، وگت و مارل (۱۹۹۸)، پاروچ (۱۹۹۸)، رایبیت و اندرسون (۱۹۹۸)، کونزاک (۲۰۰۰)، آرامسترانگ (۲۰۰۱)، ساندرز (۲۰۰۱)، مایتوس (۲۰۰۱)، هرلوسکو، لسلی و کازانو (۲۰۰۱)، گائو (۲۰۰۱)، رابینز، کرینو و فردندال (۲۰۰۲)، لیتگو (۲۰۰۲)، والاس واستورم (۲۰۰۳)، نوکلین و روهوتی (۲۰۰۳)، ویلیام بریچز (۲۰۰۳)، گلن لاوراک (۲۰۰۳)، نام برد (ابطحی، عباسی، ۱۳۸۶).

نیکل (۱۹۹۵) سابقه توانمندسازی را در رشته‌های علوم سیاسی، علوم اجتماعی و بعضاً نظریه‌های اقتصاد نوین گوشزد می‌کند و در حوزه مدیریت، واژه «توانمندسازی» ابتدا به دموکراسی صنعتی^۷، دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان‌ها تحت عناوین تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع سازمان و سپس «توانمندسازی کارکنان» مرتبط می‌شود. (هاردلی

برگر کامینگر و دانمام، ۱۹۸۹، روت بام، وایزو سیندر ۱۹۸۲، راپوپرت، سويفت وهس ۱۹۸۸، زیمرمن ۱۹۸۸، گرینبرگر و استاسر ۱۹۹۱، توماس و ولت‌هاوس ۱۹۹۰، لانجر ۱۹۸۳)، و (۴) خود معنی دارسازی اعتماد (راپوپرت ۱۹۸۱، بنیس و نانوس ۱۹۸۱، بلات ۱۹۸۷، کانگرو کانگرو ۱۹۸۸، منز و یسنز ۱۸۸۹، نیلسون ۱۹۸۶، براموسی ۱۹۷۷، دسیوریان ۱۹۸۷، کت و مورل ۱۹۹۰، اسپریتزر ۱۹۹۲، و دوچ ۱۹۷۳، اهن ۱۹۷۹، باربر ۱۹۸۳، میشر ۱۹۹۲، گیب و کیب ۱۹۹۶، گولم بیوسکی و مک گونکی ۱۹۷۵، میشر ۱۹۹۲) مصداق عینی، عملیاتی و برنامه‌ای پیدا می‌کند (د. ویت و جی اولو، ۲۰۰۴).

هرچند این دیدگاه‌ها با مشارب و مکاتبی از نوع مکاتب عقلایی، فوق‌انگیزی، روان‌شناختی، کارکردگرایی، تکثرگرایی، تفسیرگرایی، ستیزانه‌گرایی و پست مدرنیسم ارتباط پیدا می‌کند ولی در این مکاتب بر مؤلفه‌هایی چون: قدرت بخشی، تفویض اختیار، مشارکت، تیم‌های کاری و تسهیم و توزیع اطلاعات و اسرار سازمانی تاکید می‌گردد. (گسلر و دیوید، ۲۰۰۵)

مع‌ذالک توانمندسازی وقتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که: ۱- خودآثربخشی^۱، ۲- خودسامانی^۲، ۳- خودپذیرشی^۳، ۴- خودارزشمندی^۴، ۵- خود احساسی^۵، ۶- خود اعتمادی^۶ در افراد سازمان حاصل آمده باشد. (موی ملیندا حی و هنکین آلن. بی، ۲۰۰۶) که به قطع یقین در این موفقیت عواملی چون: ویژگی‌های شخصیت فردی افراد، - کانون کنترلی و نظارتی، احساس عزت نفس و تعلق خاطر کارکنان، - نظام انگیزی، - نظام ارزش‌ها، - کارکردهای مشارکتی، گروهی کردن کار - شفاف سازی‌های نقش‌ها، - شرح وظایف، دسترسی به منابع و اطلاعات، - توزیع و تفویض اختیارات، - ترسیم جایگاه فردی در جایگاه سازمانی، حمایت‌های اجتماعی - سیاسی درون سازمانی، - کارآمدی فرهنگ و جو سازمانی، - نظام‌های آموزشی و یادگیری و شرایط انجام نظام پاداش‌ها آنطور که شایسته و

1. Self effectiveness
2. Self Decipline
3. Self acceptance
4. Self valuing
5. Self sencesity
6. Self steam

7. Industrial Demochracx

است.

و در برنامه چهارم توسعه (۱۳۸۸-۱۳۸۳) نیز دیدگاه‌ها کاملاً جدیدی در امر نوسازی و تحول بخش‌های دولتی و ارتقاء اثربخش حاکمیتی ارائه داده شده است که مشخصاً در موارد زیر بوضوح قابل ملاحظه است: (ابطحی، عباسی، ۱۳۵۶)

- ایجاد زمینه مناسب برای رشد و توسعه کشور، افزایش کارائی و بهره‌وری دستگاه‌های اجرائی
- متناسب‌سازی تشکیلات کلان دستگاه‌های دولتی با سیاست‌های برنامه و بهره‌گیری از تجربیات
- اصلاح بودجه‌ریزی از روش موجود به روش هدفمند و عملیاتی
- استقرار نظام شایسته‌گرایی و ایجاد ثبات در خدمات مدیران
- افزایش پاسخگویی دستگاه‌های اجرائی به ارباب رجوعان و متقاضیان

- اصلاح و بهبود مدیریت نیروی انسانی بخش دولتی از طریق تجزیه و تحلیل و طراحی مجدد مشاغل دولتی
- بکارگیری نیروی انسانی در فضای رقابتی، پرداخت حقوق و مزایای متناسب با نتایج کارها
- بهره‌وری ارتقاء سطح کیفی مدیران با ارائه توسعه آموزش‌های شغلی و تخصصی کوتاه مدت.

- استقرار نظام کنترل نتایج به جای مراحل انجام کار در سطوح دستگاه‌های اجرائی و اداری
- اعطاء اختیارات لازم به مدیران به منظور افزایش کارائی و بهره‌وری و هدفمند نمودن تخصیص منابع.

البته علی‌رغم وجود ابهام و دشواری در مدیریت نیروی انسانی و امر توانمندسازی در نظام اداری و اجرائی ایران، در سال ۱۳۸۱ برنامه منسجم تحول اداری در غالب شش برنامه، تدوین گردید که سلسله مراتب اهداف برنامه‌ها ۱- کوچک و تخصصی شدن دولت، ۲- اصلاح تشکیلات و واگذاری اختیارات، ۳- اصلاح نظام‌های استخدام و بکارگماری نیروها، ۴- آموزش و بهسازی نیروی انسانی، ۵- اصلاح فرآیندها و روش‌های کاری با تأکید بر توسعه فناوری‌ها و ۶- ارتقاء برکرامت مردم و تکریم ارباب رجوع در نظام اداری را شامل می‌شود (یاری، ۱۳۸۵).

و لیباسولیوان، ۱۹۹۵)، مضافاً به اینکه امر توانمندسازی علاوه بر ایجاد ادراک لازم از مفهوم قدرت توسط کارکنان، از طریق ایجاد سازوکار کنترل و دستکاری در هنجارها و معیارها بتدریج ابداع و گسترش پیدا کرد (کالینز، ۱۹۹۶). البته، هرچند این رویکرد در سال‌های دهه ۱۹۵۰ منبع مدیریت را تسخیر خود نمود و نه یکباره، بلکه از تحقیقات نهضت روابط انسانی و آموزش (۱۹۶۰)، این مفهوم با نیازها و انگیزه‌های کارکنان گره خورد و در سال‌های دهه ۱۹۷۰ با تئوری «همکاری» چستر برنارد و مری پارکر فالت و در سال‌های دهه ۱۹۸۰ با نظریه مشارکت و تشکیل گروه و حلقه‌ها کیفی خود را خویشاوند ساخت (اورعی یزدانی، ۱۳۸۱). از طرفی از دهه ۱۹۳۰ که بنا بر گسترش تشکل‌های کارگری در صنایع و تولید مدیریت به شیوه "سخت‌گیرانه" جای خود را به مدیریت به شیوه "نرم‌خو" می‌داد و رویکرد Y مک‌گریگور تسلط بیشتری بر رویکرد X پیدا می‌کرد توجه مدیران به توانمندسازی‌های افراد در سازمان بیشتر و بیشتر شد و این نتیجه حاصل آمد که باید توانمندسازی کارکنان را جهت بالندگی سازمان شکوفا کرد (مک‌گریگور، ۱۹۶۰).

در ایران نیز، امر توانمندسازی نه تنها در متون مدیریتی کم و بیش ملاحظه می‌شود، بلکه مشخصاً این مفهوم را می‌توان در سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه و تحول اداری بعد از انقلاب اسلامی جستجو کرد. بطوریکه در برنامه اول توسعه (۱۳۶۸-۱۳۷۲) طرح‌هایی برای اصلاح تشکیلات و سازماندهی، بهبود و ارتقاء وضعیت نیروی انسانی، اصلاح و بازنگری نظام‌ها و روش مطرح گردید و در برنامه دوم توسعه (۱۳۷۷-۱۳۷۳)، سیاست‌هایی در زمینه افزایش بهره‌وری و تربیت نیروی انسانی بخش دولتی ملاحظه شد و در برنامه سوم توسعه (۱۳۷۸-۱۳۸۲) اقدامات متعددی برای اصلاح ساختار اداری و مدیریتی به منظور تصحیح‌سازی و اصلاح نظام اداری در ابعاد تشکیلات، سازماندهی و ساختار اداره امور کشور، کاهش تصدی‌های دولتی، نظام‌ها و روش‌ها، مدیریت منابع انسانی، مقررات و افزایش بهره‌وری دستگاه‌های اجرائی پیش‌بینی گردیده و به اجراء درآمده

1. Hard oriented attitude.
2. Soft oriented attitude

ب - پیشینه تحقیقی

در سالهای اخیر تحقیقات کیفی و کاربردی متعددی در خارج و داخل ایران در زمینه توانمندسازی کارکنان صورت گرفته است که نتایج برخی از این تحقیقات که با محتویات این مقاله، همخوانی پیدا می‌کند، ارائه می‌گردد که آرمسترانگ ۱۹۹۴ بیان کرد که: (۱) طراحی مناسب سازمان، مشاغل و شیوه‌هایی که بتواند مسئولیت‌پذیری کارکنان را به صورت فردی، گروهی و تیمی افزایش دهد، (۲) بکارگیری مناسب افراد، تدارک پیشرفت‌های فردی و گروهی بگونه‌ای که پیشرفت افراد را ممکن سازد، (۳) روش‌های آموزشی و پرورشی که هم شایستگی و هم اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش دهد قادر خواهد بود تا افراد سازمان‌ها را توانمند بسازد و آن‌ها را در خدمت اهداف سازمان قرار دهند.

«نیلسن و پدرس» در سال ۲۰۰۰ در تحقیقی با عنوان «پامد و محدودیت‌های توانمندسازی در خدمات مالی» نتیجه گرفتند که تفویض اختیار در تصمیم‌گیری و خودمختاری افراد اغلب به عنوان یک مرحله قدرتمند و اصلی در تلاش‌های شرکت‌ها نظیر شرکت‌های ارائه دهنده خدمات مالی برای افزایش رقابت‌پذیری به حساب می‌آید.

«سید احمد بزاز جزایری» در سال ۸۴ در ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۲، مقاله‌یی تحت عنوان «مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی»، از دیدگاه کنت بلانچارد و همکارانش (بلانچارد، کارلوس و راندولف، ۱۹۸۴) سه کلید تواناسازی به شرح زیر را مطرح کرده است:

۱. همگان را در اطلاعات سهیم کنید (مشارکت همگانی در اطلاعات)

۲. باتعیین حدود، خودمختاری ایجاد کنید (ایجاد خودگردانی در قلمرو جدید)

۳. تیم‌ها را جایگزین سلسله مراتب سازمانی - ساختاری کنید.

همچنین در این مقاله تأکید شده است که: سه کلید فوق با یکدیگر در تعامل بوده و مکمل یکدیگر عمل می‌نمایند و با بکارگیری هم‌زمانی و متعامل هم زمینه و بستر لازم برای بالندگی سازمانی و مدیریت مبتنی بر

کرامت انسانی فراهم می‌آید.

نیازی در سال ۱۳۸۸ در مقاله‌ای تحت عنوان «بررسی نقش و تاثیر سرمایه اجتماعی در توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌ها» در راستای بهبود فعالیت‌های سازمانی، موانع توانمندسازی منابع انسانی در سازمان را: ۱- حاکم بودن ساختار رسمی و سلسله مراتبی ۲- پایین بودن اعتماد و اطمینان اعضای سازمان به یکدیگر ۳- نگرش نامناسب مدیران به کارکنان، و ۴- سبک‌های مدیریت و رهبری نامناسب ۵- مهارت‌های لازم در کارکنان ۶- تفاوت زیاد بین افراد در سازمان ۷- وجود سیستم‌های پرسنلی غیرهماهنگ و ۸- تشنج و استرس در محیط کاری برشمرده است که با: ۱- مشخص بودن هدف‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات ۲- غنی‌سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان ۳- روحیه‌ها و تعلق سازمانی ۴- سطح اعتماد، صمیمیت و صداقت افراد ۵- تشخیص و قدردانی ۶- مشارکت و کارگروهی ۷- ارتباطات ۸- محیط کاری ۹- اطلاعات، دانش و مهارت شغلی باید هماهنگی داشته باشد.

«علی اکبر بابایی، خانم مریم خلیلی عراقی و خانم مهرانگیز یقین‌لو» در سال ۱۳۸۱ در ماهنامه تدبیر، شماره ۲۹، در گزارش تحقیقی مشترک خود تحت عنوان: «تواناسازی کارکنان: سرمایه‌گذاری بی‌جایگزین» اعلام داشته‌اند که:

۱- استفاده از خلاقیت، انعطاف‌پذیری، تشخیص نیازها و پاسخ به آن‌ها، افزایش ارتباطات و تمرکز بر روی کار از جمله مواردی است که برای انجام درست یک کار گروهی باید رعایت شوند.

۲- کارکنان توانمند چنانچه از حمایت بالادستان، زبردستان، هم قطاران و دیگران در گروه کاری خود برخوردار گردند و احساس امنیت می‌کنند.

۳- پرداخت حقوق براساس عملکرد یکی از زیرساخت‌های تواناسازی کارکنان به شمار می‌آید.

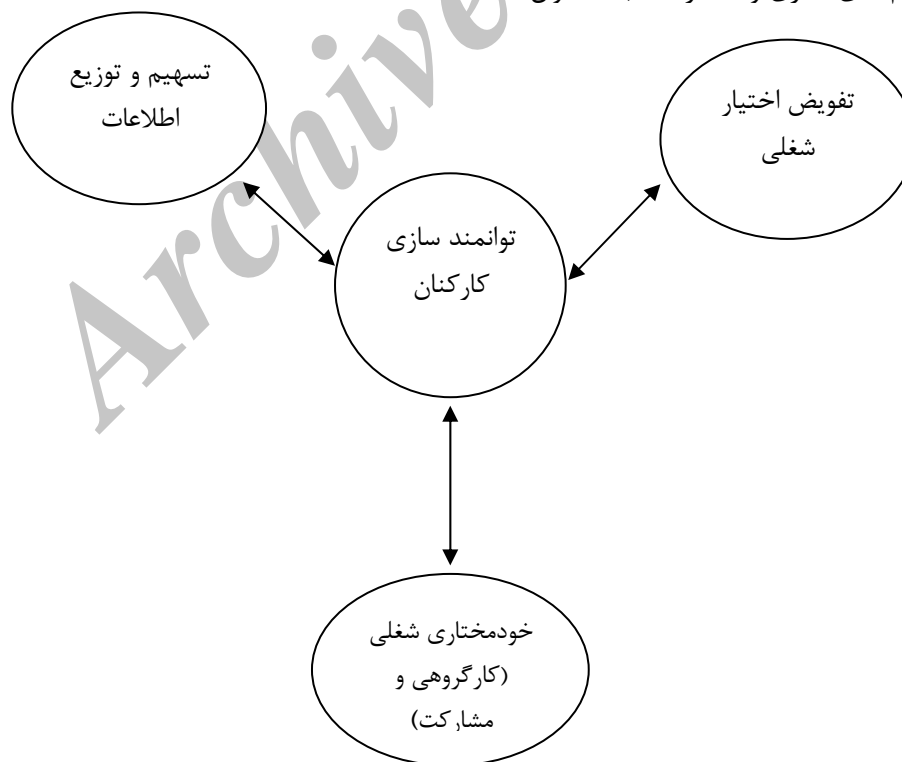
مدل ادراکی

در ارتباط با موضوع توانمندسازی نظریه پردازی و پژوهش‌های افرادی چون کانتر (۱۹۸۳)، بانسدورا

مؤلفه‌های اصلی و مستقل و سایر عوامل به عنوان عوامل تعدیل، اثرات مستقیم و بلامنازع تری بر توانمندسازی کارکنان سازمان‌ها می‌گذارند. و همچنین ریچارد ال دفت (۱۹۸۴) نیز، ۱- غنی‌سازی شغل، ۲- استقرار سیستم پیشنهادها، ۳- تشکیل تیم‌های خودگردان، ۴- مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری در حوزه توانمندسازی، ترسیم و برجسته نموده است. که مطابق نظرات مشترک کنت بلانچارد و ریچارد ال دفت، توانمندسازی کارکنان با توانمندسازی شغلی آنان ارتباط معنی‌داری پیدا می‌کند بنابراین سه مؤلفه عمده و کلیدی، تفویض اختیار و خودمختاری سازمانی، و تسهیم و توزیع اطلاعات در میان کارکنان شغل، بیشتر مرتبط شغلی و معنی دار می‌گردد، که این دو نتیجه‌گیری و عناصر یاد شده در مدل ترکیبی - تحلیلی (مدل ال دفت - بلانچارد) برجستگی بیشتری یافته در واقع این مدل ترکیبی، با توجه به اینکه با شرایط سازمان‌ها به عنوان مدل مفهومی تحقیق انجام شده و این مقاله را تشکیل داده است.

(۱۹۸۶)، هاگمن و الدهام (۱۹۸۰)، و دیگران حداقل نه محور مشخص را برای پرورش توانمندی - یعنی همان ایجاد شایستگی، انتخاب، اثر گذاشتن، ارزش و امنیت، برجسته کرده‌اند که عبارتند از: ۱. مشخص کردن و شفافیت دیدگاه اهداف، ۲. پرورش تجارب و تسلط شخصی، ۳. الگوسازی، ۴. فراهم آوردن حمایت، ۵. برانگیختگی احساسی، ۶. فراهم آوردن اطلاعات لازم، ۷. تأمین منابع مورد نیاز، ۸. پیوند دادن با نتایج و ۹. ایجاد اعتماد به نفس و تواناسازی و تفویض اختیار (اورعی، ۱۳۸۱).

کنت بلانچارد (۱۹۸۸) بر مبنای این نتایج، پژوهش‌های خود و تحقیقات مبسوطی که سایر صاحب‌نظران در زمینه توانمندسازی انجام داده بودند و به این نتیجه رسید که بطور کلی به سه مؤلفه: ۱- تسهیم کردن افراد در اطلاعات و اسرار سازمان (توزیع اطلاعات)، ۲- ایجاد خودمختاری و تعیین حدود (تفویض اختیار) و ۳- جایگزینی تیم‌های خودگردان به جای سلسله مراتب سازمانی (تقویت تیم‌های کاری و مشارکت) به عنوان



شکل ۱. مدل مفهومی ال دفت-بلانچارد (۱۹۹۸)

- افراد را بر می‌انگیزاند تا همانند مالکان و سهام‌داران سازمان، عمل مشارکتی نمایند.
- نظم‌پذیری و مسئولیت‌پذیری افراد را با عنصر قدرت و اختیار می‌آمیزند.

کار گروهی (مشارکت): تشکیل گروه‌ها، تیم‌های کاری خودگردان و حلقه‌های کیفیت یا انجام کار گروهی که بالاترین درجه و نمود مدیریت مشارکتی محسوب می‌شود، به عنوان رکن اساسی توانمندسازی به حساب می‌آید (اسکات و ژافه، بلانچارد و همکاران، ۱۹۹۷).
چنانچه تیم‌های کاری به طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره‌وری با هم کارکنند سازمان از حالت ساختار هرمی به ساختار دایره‌ای تغییر جهت خواهد داد. (اسکات و ژافه، ۱۹۹۶). معنی این نگرش این خواهد بود که تشکیل تیم‌های کاری موجب کاهش رده‌های مدیریت و سرپرستی و حذف برخی از مشاغل و سپردن کارهای خدماتی به منابع بیرون از سازمان می‌گردد و تصمیم‌گیری، از رده‌های بالای سلسله مراتب سازمانی به تیم‌های کاری پایین‌تر سوق داده می‌شود و چنین شرایطی مسئولیت تصمیم‌گیری با همگان است و مشارکت کارکنان به عنوان فرآیندی برای درگیر کردن آنان جهت در اختیار قرار دادن فرصت‌ها به منظور تأثیر در تصمیم‌گیری‌ها و موضوعاتی که مبتلا به آنان است می‌باشد. (بلانچارد و ال دفت، اسکات، ۱۹۹۷)

ابزار و روشها

از آنجا که پژوهش موردنظر از نوع کاربردی، محسوب می‌شده است، لذا در انجام آن از روش توصیفی - پیمایشی و در قالب زمینه‌یابی انجام شده است. که نمونه آماری آن، از میان کلیه کارکنان و کارشناس و خبره و مسئولین ارشد رده‌های فرادستی کارمندی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران، با درجه بسیار بزرگ، که شامل: واحدهای تنکابن، چالوس، بابل، آمل، قائمشهر و ساری، می‌گردیده تعداد $n=114$ نفر، به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. نظرات این آزمودنی‌ها از طریق پرسشنامه محقق ساخته، با روائی مناسب و پایایی با ضریب الفای کراباخ 0.82 ، تعیین و جمع‌آوری گردید که گزاره‌های ابزار با

تفویض اختیار شغلی: تفویض اختیار به معنی اطمینان و قدرت دادن به فرد برای اتخاذ تصمیم درباره کار وی و اجرای تصمیماتش است (دیوید ای وتن، ۱۳۸۱). به عبارتی تفویض اختیار یعنی واگذاری یا مشارکت دادن و سهیم نمودن اعضای سازمان در اختیارات، از طریق دادن اختیارات سازمانی به زیردستان، و ابزاری است که مدیر به کمک آن به کارایی لازم در انجام دادن کارها دست می‌یابد (ال دفت، ۱۳۸۱). و یا با سپردن کار به شخص دیگر، در واقع مسئولیت آن کار در نهایت متوجه تفویض کننده می‌باشد (هلر، ۱۳۸۱).

تسهیم و توزیع اطلاعات و اسرار سازمان:

سهیم شدن در اطلاعات از یک سو برای توانا سازی سازمان یک ضرورت حتمی است و از سوی دیگر اعتماد، برای یک سازمان توانمند ضروری است. مشارکت و سهیم شدن کارکنان در اطلاعات موجب برقراری جو اعتماد و صمیمیت و مسئولیت‌پذیری می‌شود. چنانچه به افراد اطلاعات لازم و ضروری کار داده نشود جو بی‌اعتمادی ایجاد شده و دیگر نمی‌توان از آنان رفتار مسئولانه را انتظار داشت. چون بی‌اعتمادی موجب اختلال در تصمیم‌گیری می‌شود. افراد بدون اطلاعات قادر نیستند خود را اداره کنند یا تصمیمات مناسب را بگیرند. بنابر این افراد با داشتن اطلاعات ناگزیرند مسئولانه عمل کنند (کنت بلانچارد و همکاران، ۱۳۷۹). مع الوصف، توزیع اطلاعات و اسرار، در میان کارکنان، عملاً دستاوردهای زیر رادرسازمان میسر و عملی می‌گرداند:

- به کارکنان امکان داده می‌شود وضعیت فعلی سازمان را به طور روشن بدانند و تصمیمات مناسب در هدف‌گذاری اتخاذ کنند.

- در سراسر سازمان جو اعتماد بوجود می‌آید تا با هم تصمیم اتخاذ نمایند.

- طرز فکر سلسله‌مراتبی سنتی از میان رفته و کارکنان در شرایط هم‌تا قرار گیرند.

- به افراد کمک می‌شود تا مسئولیت‌پذیری بیشتری جهت ایفاء نقش پیدا کنند.

ونقطه گذاری می‌شود.

برای تعیین اولویت در این روش ترجیحاً از ماتریس ریاضی استفاده می‌شود که عوامل به طور دودویی مقایسه می‌گردند یعنی اهمیت نسبی یک عنصر بر عنصر دیگر، با توجه به خصوصیات مورد نظر نشان داده می‌شود. به عبارت دیگر در روش AHP گروهی، بمنظور تعیین اولویت‌ها مقیاس‌های زوجی به ازای هر ماتریس چند تصمیم گیرنده انجام میشود که با توجه به نمونه‌ها در ارزیابی و میانگین هندسی ماتریس‌های دودویی جای می‌گیرند. که البته میانگین هندسی نظرات اعضا گروه با استفاده از فرمول زیر به دست می‌آید.

$$X_{ij} = \left[\prod_{l=1}^k X_{ijl} \right]^{1/k}$$

$$i \neq j, \quad l=1,2,3,\dots,k, \quad i, j=1,2,\dots,k$$

در این رابطه I شماره تصمیم گیرنده، k تعداد تصمیم گیرندگان و i، j شاخص‌ها یا گزینه‌های مورد مقایسه است به حساب می‌آیند.

برای استخراج اولویت‌ها از جدول‌های مقایسه گروهی و برای تعیین اولویت‌ها از مفهوم نرمال سازی و میانگین موزون استفاده می‌شود که در امر نرمال سازی اعداد از

$$\text{قاعدۀ } r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{j=1}^m a_{ij}}$$

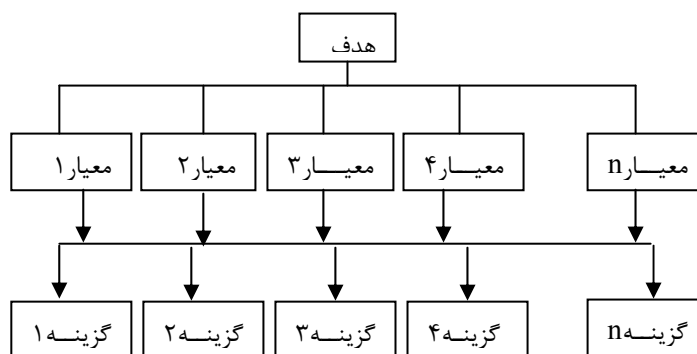
که مولفه r_{ij} می‌گردد.

نرمال شده و اندیس‌های I و j مربوط به دو سیستم مورد سیستم مورد مقایسه و a_{ij} مولفه مربوط به مقایسه می‌باشد (مومنی، ۱۳۸۵).

مقیاس پنج گانه لیکرت (Likert) تنظیم گردیده بوده و تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار Spss و با تکنیک ریاضی فرآیند تحلیلی سلسله مراتبی (AHP) مورد بررسی قرار گرفته است.

البته در بهره‌گیری از تکنیک فرآیند تحلیلی سلسله مراتبی AHP عناصر و عوامل کمی منظور در گزاره‌های پرسشنامه که منطبق بر عوامل مورد مطالعه در ادبیات و پیشینه تحقیق تعیین شده بود به نسبت اهمیتشان طبقه‌بندی گردید و براساس بالاترین امتیاز مکتسبه عوامل توانمندسازی مورد تشخیص و سپس اولویت تأثیر آن‌ها رتبه بندی گردیدند. روش AHP یک ابزار ریاضی در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی داده‌ها است که نخستین بار توسط پروفیسور توماس ال ساعتی، بکار برده شد، که اساس کار آن برپایه منطق کاملاً طبیعی بنا نهاده شده است. بطوریکه در این منطق مساله اصلی تا حد امکان به عناصر قابل مقایسه شکسته می‌شود که عناصر مورد نظر در واقع همان عناصر کمی و کیفی تعیین کننده در تصمیم‌گیری می‌باشند که به نسبت اهمیتشان طبقه بندی می‌گردند و با روش‌های ریاضی این تکنیک، براساس بالاترین امتیاز محاسبه شده انتخاب می‌گردند. فرآیند تحلیلی سلسله مراتبی از سه مرحله اساسی:

طراحی یک سلسله مراتب ۲- تعیین الویت‌ها ۳- استخراج الویت‌ها از جدول‌های مقایسه گروهی تشکیل می‌گردد که در قالب یک درخت تصمیم‌گیری عمل می‌کند که متشکل از هدف، معیارها و گزینه‌ها می‌باشد. در این درخت ۳ نوع گره وجود دارد که اولین گره مرتبط با گره هدف، دومین گره مرتبط با ضوابط و معیارها و سومین گره با گزینه‌های تصمیم‌گیری مرتبط، متمرکز



شکل ۲. سلسله مراتب تصمیم‌گیری AHP

یافته‌ها

با توجه به اخذ اولویت‌های گزینه‌ها در ماتریس نرمالایز شده و تفکیک معیارها و متمرکز نمودن آن معیارها به عنوان یک ماتریس و همچنین اجرای عملیات ضرب بر روی اولویت نتایج حاصله در قالب جداول شماره ۵ و ۶ ملاحظه می‌شود. محاسبات در جدول شماره ۶ بدین صورت می‌باشد که هر یک از اعداد ستون میانگین رتبه تفویض اختیار، در رتبه کل معیار تفویض اختیار که از جدول شماره ۴ به میزان $0/۲۵$ می‌باشد، ضرب شده و ستون رتبه نهایی گزینه‌های تفویض اختیار به دست آمده است و معادل این عمل برای ستون‌های میانگین رتبه مشارکت (کار گروهی)، میانگین رتبه تسهیم اطلاعات بین کارکنان هم اعمال گردیده است، یعنی هر کدام معیارها در رتبه کل معیار مرتبط با مولفه خود ضرب و ستون‌های رتبه نهایی گزینه به دست آمده است (جدول ۱، ۲، ۳، ۴، ۵).

در بهره‌گیری از تکنیک AHP در تحقیق، عناصر کمی مندرج در گزاره‌های پرسشنامه منطبق بر عوامل مورد مطالعه سه گانه و زیرمقیاس‌های آن تعیین شده بود. بنابراین مقیاس‌ها به نسبت اهمیت شان طبقه بندی شدند و بر اساس بالاترین امتیاز مکتسبه، عوامل و مقیاس‌های توانمند سازی مورد تشخیص و سپس درجه بندی قرار گرفتند. البته در مراحل کار هر یک از مقادیر حاصل از میانگین موزون نشان دهنده اولویت هر گزینه رقیب تلقی شده و نمونه عددی هر یک از گام‌ها مرتبط با ماتریس مقایسات زوجی مربوط به معیارهای تفویض اختیار، مشارکت (کار گروهی)، و تسهیم و توزیع اطلاعات بین کارکنان بوده است که ضرایب محاسبات عددی و نرمال سازی اعداد در جدول‌های یافته‌های تحقیق قابل ملاحظه می‌باشد.

جدول ۱. میانگین هندسی و ماتریس نرمالیزه شده تفویض اختیار

ماتریس میانگین هندسی پرسشنامه						ماتریس نرمالیزه شده						
تفویض اختیار	q_1	q_2	q_3	q_4	q_5	تفویض اختیار	q_1	q_2	q_3	q_4	q_5	رتبه
۱	۱	۰/۳۳	۰/۵	۰/۵	۱	۱	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۱	۰/۱	۰/۱۱	۰/۱
۲	۳	۱	۲	۲	۳	۲	۰/۳۳	۰/۳۷	۰/۴	۰/۴	۰/۳۳	۰/۳۷
۳	۲	۰/۵	۱	۱	۲	۳	۰/۲۲	۰/۱۹	۰/۲	۰/۲	۰/۲۲	۰/۲
۴	۲	۰/۵	۱	۱	۲	۴	۰/۲۲	۰/۱۹	۰/۲	۰/۲	۰/۲۲	۰/۲
۵	۱	۰/۳۳	۰/۵	۰/۵	۱	۵	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۱	۰/۱	۰/۱۱	۰/۱
جمع	۱۹	۲/۶۶	۵	۵	۹							

جدول ۲. میانگین هندسی و ماتریس نرمالیزه شده مشارکت (کار گروهی)

ماتریس میانگین هندسی پرسشنامه						ماتریس نرمالیزه شده						
مشارکت (کار گروهی)	q_6	q_7	q_8	q_9	q_{10}	مشارکت (کار گروهی)	q_6	q_7	q_8	q_9	q_{10}	رتبه
۶	۱	۰/۵	۰/۵	۰/۵	۲	۶	۰/۱۴	۰/۱۸	۰/۱۲	۰/۰۹	۰/۱۹	۰/۱۵
۷	۲	۱	۲	۲	۳	۷	۰/۲۷	۰/۳۶	۰/۴۷	۰/۳۴	۰/۲۸	۰/۳۵
۸	۲	۰/۵	۱	۲	۳	۸	۰/۲۷	۰/۱۸	۰/۲۳	۰/۳۴	۰/۲۸	۰/۲۶
۹	۲	۰/۵	۰/۵	۱	۲	۹	۰/۲۷	۰/۱۸	۰/۱۲	۰/۱۷	۰/۱۹	۰/۱۹
۱۰	۰/۵	۰/۳۳	۰/۵	۰/۵	۱	۱۰	۰/۰۷	۰/۱۲	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۹
جمع	۷/۵	۲/۸۳	۴/۳۳	۶	۱۱							

جدول ۳. میانگین هندسی و ماتریس نرمالیزه شده تسهیم اطلاعات بین کارکنان

ماتریس میانگین هندسی پرسشنامه						ماتریس نرمالیزه شده						
تسهیم اطلاعات	q_{11}	q_{12}	q_{13}	q_{14}	q_{15}	تسهیم اطلاعات	q_{11}	q_{12}	q_{13}	q_{14}	q_{15}	رتبه
۱۱	۱	۰/۵	۰/۵	۲	۲	۱۱	۰/۱۷	۰/۱۵	۰/۱۵	۰/۲۵	۰/۲۵	۰/۲۰
۱۲	۲	۱	۱	۲	۲	۱۲	۰/۲۳	۰/۲۹	۰/۲۹	۰/۲۵	۰/۲۵	۰/۲۹
۱۳	۲	۱	۱	۲	۲	۱۳	۰/۳۴	۰/۲۹	۰/۲۹	۰/۲۵	۰/۲۵	۰/۲۹
۱۴	۰/۵	۰/۵	۰/۵	۱	۱	۱۴	۰/۰۹	۰/۱۵	۰/۱۵	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳
۱۵	۰/۵	۰/۵	۰/۵	۱	۱	۱۵	۰/۰۹	۰/۱۵	۰/۱۵	۰/۱۳	۰/۱۳	۰/۱۳
جمع	۶	۳/۵	۳/۵	۸	۸							

جدول ۴. میانگین هندسی و ماتریس نرمالیزه شده

ماتریس میانگین هندسی پرسشنامه				ماتریس نرمالیزه شده				
تسهیم اطلاعات بین کارکنان	مشارکت (کار گروهی)	تفویض اختیار	عوامل توانمند سازی	تسهیم اطلاعات بین کارکنان	مشارکت (کار گروهی)	تفویض اختیار	عوامل توانمند سازی	رتبه
۱	۰/۵	۱	تفویض اختیار	۰/۲۵	۰/۲۵	۰/۲۵	تفویض اختیار	۰/۲۵
۲	۱	۲	مشارکت (کار گروهی)	۰/۵	۰/۵	۰/۵	مشارکت (کار گروهی)	۰/۵
۱	۰/۵	۱	تسهیم اطلاعات بین کارکنان	۰/۲۵	۰/۲۵	۰/۲۵	تسهیم اطلاعات بین کارکنان	۰/۲۵
۴	۲	۴	جمع					

جدول شماره ۵. محاسبه کل رتبه‌های معیارهای سه گانه

اولویت	امتیاز	معیارها	ردیف
۲	۰/۲۵	تفویض اختیار	۱
۱	۰/۵۰	مشارکت (کار گروهی)	۲
۲	۰/۲۵	تسهیم اطلاعات بین کارکنان	۳

جدول ۶. محاسبه کل الویتهای گزینه‌ها بر اساس معیارهای سه گانه

میانگین رتبه تفویض اختیار	میانگین رتبه مشارکت (کار گروهی)	میانگین رتبه تسهیم اطلاعات بین کارکنان		رتبه نهایی گزینه‌های تفویض اختیار	رتبه نهایی گزینه‌های مشارکت (کار گروهی)	رتبه نهایی گزینه‌های تسهیم اطلاعات بین کارکنان
۰/۱	۰/۱۵	۰/۲۰	× =	۰/۰۲۵	۰/۰۳۷	۰/۰۵۰
۰/۳۷	۰/۳۵	۰/۲۹		۰/۰۹۲	۰/۰۸۷	۰/۰۷۲
۰/۲	۰/۲۶	۰/۲۹		۰/۰۵۲	۰/۱۳	۰/۰۷۲
۰/۲	۰/۱۹	۰/۱۳		۰/۰۳۸	۰/۰۹۵	۰/۰۳۲
۰/۱	۰/۰۹	۰/۱۳		۰/۰۰۹	۰/۰۴۵	۰/۰۳۲

ضمناً، برای محاسبه شاخص سازگاری از رابطه $\Pi = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$ استفاده گردید که در آن λ_{\max} بزرگترین مقدار ویژه ماتریس مقایسات زوجی بوده است که از میانگین عناصر بردار سازگاری به دست آمده است. از طرفی نرخ سازگاری (IR)، از رابطه $IR = \frac{II}{IRI}$ محاسبه گردید که در آن IRI شاخص سازگاری تصادفی است که با توجه به مقدار n از جدول استخراج گردیده است که جهت آگاهی از اعتبار عملیات و نتایج اخذ شده، با استفاده از آزمون نرخ سازگاری، خروجی محاسبات حاصل از آن آزمون در جدول شماره ۷ قابل ملاحظه می‌باشد.

جدول شماره ۷. خروجی حاصل از نرخ سازگاری

شرح	نرخ سازگاری
معیارهای مرتبط با هدف	۰/۰۰۳
گزینه‌های مرتبط با تفویض اختیار	۰/۰۰۴
گزینه‌های مرتبط با مشارکت (کارگروهی)	۰/۰۳۲
گزینه‌های مرتبط با تسهیم اطلاعات بین کارکنان	۰/۰۳۶

از آنجا که نرخ سازگاری‌ها کوچکتر از ۰/۱ می‌باشد پس می‌توان درک نمود که نتایج دارای اعتبار لازم و کافی بوده و امتیازات مکتسبه در هر مقیاس تایید می‌گردد که عوامل ذیل مندرج در جداول ۹ و ۱۰ به ترتیب الویت، بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران تاثیر می‌گذارند. و در نهایت عوامل ۱۵ گانه مندرج در جدول شماره ۱۱ ترتیب، مقیاسهای اثرگذار را معین می‌نماید.

جدول شماره ۸. محاسبه رتبه‌های معیار مشارکت (کار گروهی)

ردیف	معیارها	امتیاز	اولویت
۱	فرصت لازم برای بیان عقاید	۰/۰۳۷	۵
۲	تشویق جهت مشارکت در تصمیم‌گیری	۰/۰۸۷	۳
۳	تلاش در جهت مشارکت در تصمیم‌گیری	۰/۱۱۳	۱
۴	استفاده از تجارب کارکنان	۰/۰۹۵	۲
۵	همکاری گروهی در جهت تحقق اهداف	۰/۰۴۵	۴

جدول ۹. محاسبه رتبه‌های معیار تفویض اختیار

ردیف	معیارها	امتیاز	اولویت
۱	دادن اختیار در روش انجام کار	۰/۰۲۵	۴
۲	پرداخت متناسب با عملکرد	۰/۰۹۲	۱
۳	تناسب اختیارات با محیطه وظایف	۰/۰۵۲	۲
۴	روشن و شفاف بودن اختیارات	۰/۰۳۸	۳
۵	پذیرش مسئولیتهای کاری جدید	۰/۰۰۹	۵

جدول شماره ۱۰. محاسبه رتبه‌های معیار تسهیم اطلاعات بین کارکنان

ردیف	معیارها	امتیاز	اولویت
۱	فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز کار توسط مدیر	۰/۰۵۰	۳
۲	اطلاع از نتایج تصمیمات	۰/۰۷۲	۱
۳	دسترسی به منابع لازم جهت ایده جدید	۰/۰۷۲	۱
۴	دسترسی به منابع لازم جهت انجام وظایف	۰/۰۳۲	۲
۵	سهولت دسترسی به منابع	۰/۰۳۲	۲

جدول شماره ۱۱. رتبه بندی الویتها

ردیف	معیارها	امتیاز	اولویت
۱	دادن اختیاردرروش انجام کار	۰/۰۲۵	۱۲
۲	پرداخت متناسب با عملکرد	۰/۰۹۲	۳
۳	تناسب اختیارات باحیطه وظایف	۰/۰۵۲	۶
۴	روشن وشفاف بودن اختیارات	۰/۰۳۸	۹
۵	پذیرش مسئولیتهای کاری جدید	۰/۰۰۹	۱۳
۶	فرصت لازم برای بیان عقاید	۰/۰۳۷	۱۰
۷	تشویق جهت مشارکت در تصمیم گیری	۰/۰۸۷	۴
۸	تلاش در جهت مشارکت در تصمیم گیری	۰/۱۳	۱
۹	استفاده از تجارب کارکنان	۰/۰۹۵	۲
۱۰	همکاری گروهی درجهت تحقق اهداف	۰/۰۴۵	۸
۱۱	فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز کارتوسط مدیر	۰/۰۵۰	۷
۱۲	اطلاع از نتایج تصمیمات	۰/۰۷۲	۵
۱۳	دسترسی به منابع لازم جهت ایده جدید	۰/۰۷۲	۵
۱۴	دسترسی به منابع لازم جهت انجام وظایف	۰/۰۳۲	۱۱
۱۵	سهولت دسترسی به منابع	۰/۰۳۲	۱۱

همانطویکه در جدول شماره ۱۱، ملاحظه می‌شود گزینه‌های تلاش در جهت مشارکت و در تصمیم‌گیری، استفاده از تجارب کارکنان و پرداخت متناسب با عملکرد، در اولویت اول تاسوم قرارداشته و گزینه‌های سهولت دسترسی، دسترسی عملی به منابع لازم جهت انجام وظایف بطورمشترک رتبه ۱۱، دادن اختیاردرروش انجام کار و پذیرش مسئولیتهای کاری جدید در رتبه ۱۲ تا ۱۳ را به خود اختصاص داده‌اند. که این مقیاس‌ها در رتبه ۱۴ و ۱۵ نیز مجدداً حائز کسب امتیاز گردیدند.

دوم گردیدند و از بین ۱۵ زیر مقیاس‌های مرتبط با این معیارها، به ترتیب: تلاش در جهت مشارکت در تصمیم‌گیری، استفاده از تجارب کارکنان و پرداخت متناسب با عملکرد، رتبه اول تا چهارم و تشویق جهت مشارکت در تصمیم‌گیری، اطلاع از نتایج تصمیمات، دسترسی به منابع لازم جهت ایده جدید، بطور مشترک رتبه پنجم، و تناسب اختیارات باحیطه وظایف، فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز کارتوسط مدیر، همکاری گروهی درجهت تحقق اهداف، روشن وشفاف بودن اختیارات، فرصت لازم برای بیان عقاید، رتبه‌های ششم تا دهم، و مقیاس‌های سهولت دسترسی به اطلاعات و دسترسی عملی به منابع لازم جهت انجام وظایف بطورمشترک رتبه ۱۱، دادن اختیاردرروش انجام کار و پذیرش مسئولیتهای کاری جدید رتبه ۱۲ تا ۱۳ را به خود اختصاص داده‌اند. که این دو در مقیاس‌های ۱۴ و ۱۵ بند تکرار گردیدند.

خلاصه اینکه نتایج مستند به بررسی مؤلفه‌های سه گانه و معیار مؤثر بر توانمندسازی کارکنان درواحدهای دانشگاه آزاد اسلامی بر مبنای امتیازات مکتسبه از طریق تکنیک AHP ترتیب اولویت زیر شناسائی و تعیین گردیدند.

بحث و نتیجه‌گیری

پرسش اصلی این بوده است که مؤلفه‌های اصلی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی کدامند و تأثیر هر یک از مولفه‌ها و عوامل، در چه درجه‌ای از اولویت قراردارند؟ نتیجه حاصل از سنجش نظرات کارکنان واحدهای دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی که در فرآیند مراحل سلسله مراتب AHP مستند به بررسی ۳ معیار اصلی و پانزده معیار زیر مقیاس بر توانمندسازی کارکنان مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است، بطوری که به ترتیب: مشارکت (کار گروهی): رتبه اول، تفویض اختیار

تصمیم‌گیری و اقدام را به کارکنان آموزش و افزایش داده و عملاً میزان اعتماد خود به کارکنان را برجسته و نهادینه سازند.

۳- با گفتارگرایی و توأم با کارکردگرایی توسط رؤسا و سلسله مراتب مدیران واحدهای دانشگاهی این اطمینان و اعتماد در میان کارکنان فراهم نمایند تا اولاً همگان بتوانند اطلاعات، داده‌ها، نتایج کارکردها و عملکردها و حتی فرآیندهای کاری همه بخش‌های واحدهای دانشگاهی و سایر همکاران خود را دریافت نمایند با این رویکرد که کلیه ابزارها، شبکه‌ها و سیستم‌ها در شرایط توانایی بهره‌گیری کاربران در اختیار کارکنان قرار داده شود، ثالثاً در دسترس قرار دادن اطلاعات و منابع در میان کارکنان مشروط و منوط به اینکه کارکنان موظف گردند توانایی بکارگیری اطلاعات و منابع اطلاعاتی را در امر تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، اقدامات و هدف‌گذاری‌های واحدهای دانشگاهی را در چهارچوب وظایف شغلی، و همکاری در پروژه مشارکت و رویکردهای کارگروهی را در دستور کار خود قرار دهند.

خلاصه اینکه کارکنان واحدهای دانشگاهی به عنوان ذخیره‌های بلامنازع آن و عملاً به عنوان یک شریک همسان و همتای مدیران در بستری از اطمینان، اعتماد به نفس و خودی‌سازمانی به شمار می‌آیند که توانمندی آنان در زمره دارائی‌های مشهود و دارائی‌های نامشهود دانشگاه آزاد اسلامی به حساب می‌آیند (رابرت کاپلان، ۱۹۹۸).

منابع و مأخذ

۱- ابطحی، سید حسن، عباسی و سعیدی، (۱۳۸۶)، «توانمندسازی کارکنان»، انتشارات مؤسسه

تحقیقات و آموزش مدیریت وزارت نیرو.

اسکات، سینتیا، ژافه، دنیس، (۱۳۸۴)، "تواناسازی کارکنان"، ترجمه مهدی ایران نژاد پایریزی، نشر مدیران.

۳- آرمسترانگ، مایکل، (۱۹۹۴)، مدیریت برنامه‌ریزی منابع انسانی، انتشارات آگاه.

۴- ال دفت، ریچارد، (۱۳۷۹)، مبانی تئوری و

۱) گسترش و نهادینه‌سازی مشارکت و کارگروهی و تیم‌سازی (رتبه اول)

۲) تفویض خودمختاری بیشتر و گسترده‌تر در وظایف کارکنان (رتبه دوم)

۳) تسهیم و توزیع بهینه اطلاعات در میان کارکنان و دسترسی آسان آنان به منابع اطلاعاتی واحدهای دانشگاهی (رتبه دوم)

پیشنهادات

براساس اولویت تأثیرگذاری مؤلفه‌های سه‌گانه و زیرمقیاس‌های پانزده‌گانه آن که در بحث و نتیجه‌گیری تبیین گردیده است لذا پیشنهاد می‌گردد که بمنظور ایجاد «توانمندسازی» بیشتر و معنی‌داری امرتوانمندسازی با توانمندسازی‌های شغلی افراد و گروه‌ها شایسته است مدیریت ارشد واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران نسبت به عملیاتی کردن پیشنهادهای زیر اقدام کاربردی نمایند:

۱- ابتدا گروهی شدن انجام وظایف کارکنان، به مسئولین و سرپرستان بلافصل در فرآیند اقدامات توجیهی به عنوان وظیفه مدیریتی تلقی گردیده و مدیران و سرپرستان نیز تمامی کارکنان تحت امر خود را بطور مرتب به عنوان مهم‌ترین شاخص و معیار ارزشیابی شغلی، وادار به انجام وظایف در کنار همکاری‌های گروهی گروه‌های کاری از پیش شکل گرفته شده کنند. مضافاً به اینکه با استقرار نظام پیشنهادات و تقویت یادگیری‌های سازمانی تعامل و تفاهم انجام وظایف گروهی مشترک را در مشارکت در غنی‌سازی‌های شغلی و مهارت‌های کارمندی توسعه دهند.

۲- رؤسای واحدهای دانشگاهی، معاونین و رؤسای دانشکده‌ها هر یک باید به سهم خود اصل «خودمختاری» حیظه وظایف شغلی فرد و یا گروهی کارکنان را ابتدا در خود هضم نمایند و چندین مدت به تمرین و ریاضت آن بپردازند و سپس با انجام یک دوره نشست‌های مشترک با کارکنان به بازخوانی سلسله مراتب تشکیلات سازمانی واحدهای دانشگاهی مبادرت نمایند و آنگاه میزان و ترتیب تفویض اختیار وظایف بیشتر، در امر هدف‌گذاری،

- تیم سازی"، ترجمه اورعی یزدانی، بدرالدین،
موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۱۷- یاری، حمید رضا، (۱۳۸۵)، مطالعه‌ای پیرامون
وضعیت و الزامات توانمندسازی نیروی انسانی در
استاندارد همدان، پایان نامه، دانشگاه آزاد واحد
بروجرد.
- 18- De wit, J. olowu, D. & kees van Donge
, J. 2004 Decentralization &
Empowerment for local
- 19- D wil, j. olowu, d. & kees van Dong , j.
2004
De centerahization & Empowerment for local
Qoverance. mc // ilan Business, London.
- 20- Geisler, David , 2005. The next Level in
Employes Empowerment Quality Progress,
research library core. Vol. 38. No. 6.
- 21- Hancer Murat. George
R. Thomas. 2003, psychological
Empowerment of Non-supervisory
Employees working in Full service.
- 22- Hodsworth Lynn & Cartwright susan
2003 Empowerment stress & satisfaction.
- 23- Qeisler, David 2005. The next level in
Employee Empowerment Quality progress,
research libray - coro vol. 38.
- 24- Manvile Brook , Ober
Josiah. 2003. Beyond
Empowerment: Buiding by company of
citizen , Harvard Busines Review.
- 25- Moye Melinda. J & Henkin Alan, B. 2006
Exploring Association Between Emplolyee
Empowerment. Vol. 25. No. 2. pp 101-117.
- 26- Randolph , W. 2001 A Navigating Journey
to Empowerment, Organizational Dynamics
Journal.. Vol. 3.
- 27- Robbins T. L. Crino M. D, Fredendal
L. D. 2002. An Integrative Model of the
Empowerment Process Human Resource
Mangement Review. Vol. 12.
- 28- Spreitzer Gretchen, M, & David
Doneson, 2005 Musings on The past &
Future Of Empowerment.

- طراحی سازمان، علی پارسائیان، سید محمد
اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۵- بابایی، علی اکبر، خلیلی عراقی، مریم، یقین لو،
مهرانگیز، (۱۳۸۱)، تواناسازی کارکنان:
سرمایه‌گذاری بی‌جایگزین، تدبیر، شماره ۱۲۹.
- ۶- بزاز جزایری، سید احمد، (۱۳۸۴)، مدیریت بر
مبنای توانمندسازی منابع انسانی، تدبیر، شماره
۱۶۲.
- ۷- بلانچارد، کارلوس، راندولف، (۱۳۸۱)، مدیریت
تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد
پایریزی، نشر مدیران.
- ۸- بلانچارد، کارلوس، راندولف، (۱۳۷۹)، "سه کلید
توان افزایشی" ترجمه امینی، فضل الله، نشر فرا.
- ۹- بلانچارد، کنت (۱۳۸۴)، سه کلید توان‌افزایی
مترجم: فضل الله امینی، نشر افرا.
- ۱۰- رایبنتزی، ال کرینو، (۲۰۰۲)، "مدل‌های تلفیقی
توانمندسازی"، نشر مدیران.
- ۱۱- رندولف، وی، (۲۰۰۱)، "توانمندسازی و
دینامیک‌های سازمانی"، نشر افرا.
- ۱۲- دیوید ای. وتن، (۱۳۸۱)، «تواناسازی و تفویض
اختیار»، مترجم بدرالدین اورعشی یزدانی،
انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۱۳- کینلا، دنیس، (۱۳۸۶)، "توانمندسازی منابع
انسانی"، ترجمه مهدی ایران نژاد پایریزی، نشر
مدیران.
- ۱۴- مؤمنی، منصور، (۱۳۸۵)، مباحث نوین تحقیق
در عملیات، انتشارات دانشگاه تهران.
- ۱۵- نیازی، محسن، (۱۳۸۸)، توانمندسازی براساس
راهبرد سرمایه اجتماعی، ماهنامه تدبیر، شماره
۲۰۳.
- ۱۶- وتن دیوید. ای. و کمرون، کیم، اس.، (۱۳۸۱)،