

صلاة الاضلاع



دانشگاه شهید چمران اهواز

دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد در رشته علوم تربیتی

(گرایش مدیریت آموزشی)

طراحی مدل توانمندسازی نیروی انسانی سازمان آب و برق استان خوزستان

استاد راهنما

دکتریداننده مهر علی زاده

استاد مشاور

دکتر عبدالله پارسا

دانشجو

نقی رحمدی افوران

چکیده پایان نامه

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی سازمان آب و برق استان خوزستان بوده است. روش پژوهش، آمیخته و از نوع تشریحی می باشد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان سازمان آب و برق استان خوزستان در سال ۱۳۸۸ و ۱۳۸۹ به تعداد ۱۳۲۹ نفر است. به منظور تعیین نمونه لازم برای اجرای پژوهش، در خصوص پرسشنامه، تعداد ۲۲۰ نفر از بین کلیه کارکنان و مدیران سازمان، با بهره گیری از روش نمونه گیری طبقه ای تصادفی انتخاب شدند. در خصوص مصاحبه نیز تعداد بیست و هفت نفر از مدیران ارشد، بر اساس معاونت مربوطه و سابقه خدمت (۵ تا ۳۰ سال) انتخاب و با آنان مصاحبه به عمل آمده است. ابزارهای جمع آوری اطلاعات شامل؛ پرسشنامه، مصاحبه و تحلیل اسناد و مدارک بوده است. پرسشنامه بر اساس معیارهای مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران طراحی شده که دارای ۳۵ گویه بوده و با طیف لیکرت هفت مرتبه ای نمره گذاری شده است. در پژوهش حاضر روایی آن با روش تحلیل عاملی ۰/۹۰۴ و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۴۶ به دست آمده است. داده های حاصل از پرسشنامه با استفاده از شاخص های آماری درصد، میانگین، انحراف معیار، آزمون های تی تک گروهی مستقل، تی دو گروهی مستقل، تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون تعقیبی توکی، با کمک نرم افزار اماری **spss** تجزیه و تحلیل شده است. مصاحبه از نوع نیمه ساختمند بوده که سؤال آن بر اساس نظریه های توانمندسازی تنظیم شده بود. اطلاعات حاصل از مصاحبه به صورت فردی و از سوی شخص محقق تحلیل شده است. همچنین اسناد و مدارک نیز برای دستیابی به مهم ترین اقدامات و سیاست های توانمندسازی به صورت تحلیل محتوای صوری مورد بررسی قرار گرفته است.

عمده ترین یافته های پژوهش به تفکیک اهداف مورد بررسی عبارتند از؛

- ۱- بین وضعیت موجود و مطلوب توانمندی نیروی انسانی سازمان آب و برق استان خوزستان بر اساس مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران فاصله وجود دارد. به عبارت دیگر توانمندی نیروی انسانی سازمان آب و برق استان خوزستان پایین تر از حد متوسط بوده است.
- ۲- اقدامات عملی انجام شده در خصوص توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان آب و برق استان خوزستان بیشتر روی مقوله آموزشی و ایجاد انگیزه متمرکز بوده است.
- ۳- ارزیابی اقدامات عملی انجام شده در خصوص فعالیت های توانمندسازی نیروی انسانی حاکی از آن بود که اثربخشی و کارایی اقدامات صورت گرفته مورد تردید می باشد.
- ۴- پیرو عدم وجود برنامه توانمندسازی مدون و نظام مند در سازمان آب و برق استان خوزستان، از طراحی و اجرای استراتژی های توانمندسازی و فرایندهای آن غفلت شده، و صرفاً فرایند تفویض اختیار و آن هم بسیار محدود و سلیقه ای مورد توجه بوده است.
- ۵- با لحاظ طرح توانمندی به عنوان تابعی از مشاغل، مدل سازه های اثربخش به عنوان مدل پیشنهادی ارائه شده است.

فصل اول

کلیات

مقدمه و بیان مسئله

با گسترش تحولات اقتصادی، اجتماعی و فناوری، و افزایش سرعت این تغییرات و هم‌چنین تاثیر وسیع و عمیق آن‌ها بر موفقیت پایدار سازمان، نقش جدیدی برای مدیران سازمان‌ها ایجاد گردیده که با عنوان رهبری سازمان شناخته می‌شود. رهبری سازمان یعنی مدیریت تغییرات سازمان با مشارکت منابع انسانی، برای دستیابی به اهداف راهبردی تعیین شده است (نقل در بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران، ۱۳۸۷، ص ۵۲). این اقدام مستلزم بکارگیری سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان است. بعضی از محققان معتقدند که مدیریت منابع انسانی بر یکپارچه‌سازی استراتژی متمرکز است. هندری و پتیگرو^۱ اظهار می‌کنند؛ مدیریت منابع انسانی در ایجاد مزیت رقابتی نقش دارد. به طوری که انگیزه و مهارت‌های کارکنان می‌تواند منبع اصلی مزیت رقابتی باشد (کوهی^۲ و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۲۴۷). در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، منابع انسانی به عنوان سرمایه بنیادی و با ارزش سازمان تلقی، و نگرش کلاسیک و ابزاری نسبت به آن منسوخ شده است. امروزه کارکنان سازمان‌های حرفه‌ای، گردانندگان اصلی جریان کار آن‌ها هستند. بنابراین نه تنها مدیران باید از مهارت‌های رهبری برخوردار باشند، بلکه کارکنان نیز باید روش‌هایی را بیاموزند که به سمت خود رهبری حرکت کنند (ری و شینا^۳، ۲۰۰۵، ص ۴۱). برای این منظور، سازمان‌ها باید مهم‌ترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی نیروی انسانی را توانمند سازند (داوری و رضایی، ۱۳۸۱، ص ۴۹). توانمندسازی یکی از مهم‌ترین راه‌کارها برای ایجاد ویژگی‌هایی نظیر اعتماد به نفس، خلاقیت و نوآوری و مثبت اندیشی به منظور چیرگی بر مشکلات شغلی در افراد می‌باشد. با توجه به این که از مهم‌ترین منابع یک سازمان، نتایج حاصل از تحرک و خلاقیت کارکنان است، توانمندسازی؛ محرک جدید این محیط کاری در حال رشد است. امروزه منشاء اصلی مزیت رقابتی نه در کاربرد فناوری بلکه در فداکاری، نوآموزی، مثبت اندیشی، کیفیت، تعهد و توانایی نیروی کار ریشه دارد (اسکات و تی جیف^۴، ۱۳۷۵). در واقع توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر افزایش بهره‌وری کارکنان و سازمان، توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم-

1. Hendri & Petigro

2. Kouhi

3. Roy & Sheena

4. Skat & Tijife

ها، بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای تحقق اهداف سازمانی و ارتقای سطح کیفیت خدمات است.

پژوهش انجام شده در کارخانه شیمیایی وینسون نشان داد؛ از طریق توانمندسازی و بهسازی فرایند تولید، سالیانه به ۲۵ میلیون دلار افزایش سود دست یافته‌اند. مدیر کارخانه، رمز موفقیت خود را وجود کارکنان توانمند دانسته است. هم‌چنین کیواماکی^۱ (۲۰۰۰) در مطالعات خود نشان داد؛ میان اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی و سلامتی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد که از آن جمله می‌توان به افزایش عوارض جسمی، فشار خون، ناراحتی‌های گوارشی، احساس عدم امنیت شغلی، کم‌کاری، ناهنجاری‌های رفتاری و روانی اشاره کرد. تحقیقات انجام شده در انگلستان حاکی از افزایش سطح استرس میان مدیران میانی سازمان‌هایی است که مشمول طرح تعدیل نیروی انسانی شده‌اند؛ به نحوی که شرایط کاری آنان نسبت به قبل از اجرای طرح سخت‌تر شده است. برای حل این مشکل با اجرای فرایند توانمندسازی می‌توان توانایی مدیران را برای غلبه بر مشکلات افزایش داد. (ساوری، لاوسون و آلانلوکز^۲، ۲۰۰۱، ص ۹۸ و ۱۰۰). لیا^۳ (۲۰۰۶، ص ۷۱۶) در مطالعه خود به این نتیجه رسید که بکارگیری سیستم کنترل مدیریت منابع انسانی به عنوان یک عنصر کمک کننده در کارایی سازمان مؤثر بوده است. هم‌چنین کاتو و بودهوار^۴ (۲۰۰۶، ص ۱۲۴۱) در تحقیق‌شان بر روی ۱۷۸ نمونه سازمان در بخش تولیدی در یونان به این نتیجه رسیدند که مدیران باید در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، تغییر در رفتار، نگرش و مهارت‌های کارکنان را مورد توجه قرار دهند چرا که این تغییرات در ایجاد کارایی سازمانی از اولویت برخوردارند.

با عنایت به نتایج مطالعات صورت گرفته و نظر متخصصان سازمان، پرداختن به مقوله توانمندسازی و تلاش در طراحی و اجرای نظام‌مند برنامه توانمندسازی نیروی انسانی از الزامات سازمان‌های امروزی است. برای این منظور لازم است شرایط موجود سازمان و عوامل مرتبط با توانمندی نیروی انسانی مورد مطالعه قرار گرفته و شناسایی شود که با توجه به شرایط سازمان چه مولفه‌هایی در رابطه با مقوله توانمندسازی نیروی انسانی از اولویت برخوردارند. در این راستا،

4. Kivamaki
2. Savery & Etal
3. Liao
4. Katou & Budhwar

سازمان آب و برق استان خوزستان، از نظر توانمندی نیروی انسانی مورد مطالعه قرار گرفته است. طی سال‌های برنامه پنج ساله چهارم توسعه کشور، در سازمان آب و برق استان خوزستان تغییرات مهمی در زمینه مأموریت، ساختار، مدیریت، سیاست‌ها و روش‌های کاری و به ویژه در حوزه توانمندسازی صورت گرفته است. هم‌چنین طی سال‌های اخیر سازمان آب و برق استان خوزستان سرمایه‌گذاری زیادی در امر آموزش نیروی انسانی داشته است. اما علیرغم اقدامات صورت گرفته، مساله توانمندسازی و نگریستن به آن به صورت نظام‌مند، جامع و منسجم کمتر مورد توجه بوده است. بر این اساس، سؤال محوری پژوهش آن است که با توجه به مأموریت، رسالت، اهداف و برنامه‌های کنونی و آینده سازمان آب و برق استان خوزستان، چه مدلی برای توانمندسازی نیروی انسانی آن مناسب است؟.

ضرورت و اهمیت تحقیق

امروزه سازمان‌ها شاهد تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی زیادی در محیط هستند. رقابت فزاینده جهانی، توسعه و گسترش تکنولوژی اطلاعات، ویژگی‌های شناختی نیروی انسانی و مشتریان در قلب این تغییرات قرار دارند (بر^۱، ۱۹۹۱ و بنیس^۲، ۱۹۸۵؛ نقل در موغلی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۲۰). لذا سازمان‌ها باید برای بقا و تعالی، خود را آماده رویارویی با این تغییرات نمایند. سازمان‌ها باید بتوانند متناسب با تغییرات محیط همواره در حال تغییر، نوآوری داشته باشند. برای این منظور سازمان‌ها باید در وضعیتی باشند که تقریباً بی‌درنگ به تقاضاهای مشتری پاسخ گویند. شخصی که تقاضای مشتری را دریافت می‌کند، باید در عمل توانایی آن را داشته باشد که هر کاری لازم است برای حفظ مشتری انجام دهد. به عبارت دیگر، کارکنان مجبور می‌شوند فکر کنند، انتخاب کنند و مشارکت نمایند (مک لوگان و نل^۳، ۱۳۸۰، ص ۳۳). در این خصوص رفیق و احمد^۴ (۱۹۹۸) بیان می‌کنند که یک سازمان از بیرون و دورن تحت فشار قرار دارد. از یک سو باید در برابر معضلات بیرونی نظیر رقابت فزاینده جهانی، تغییرات سریع، تقاضاهای

1. Beer
2. Benise
3. Makloghan & Nell
4. Rafiq & Ahmad

جدید برای کیفیت خدمات و منابع محدود از خود عکس‌العمل مناسب نشان دهد و از سوی دیگر در درون سازمان، کارکنان احساس می‌کنند متضرر و تحقیر شده و کارهای محوله بیش از توانایی آنها است به‌گونه‌ای که نسبت به سازمانی که از آنها تقاضاهای جدید دارد و مقررات سازمانی را تغییر می‌دهد، احساس ناامیدی می‌کنند و در عین حال، آنها درک، خلوص و رضایت بیشتری را از کار خودشان می‌خواهند. در چنین شرایطی، نیاز به توانمندسازی کارکنان، بیش از پیش احساس می‌شود.

توانمندسازی کارکنان، اثرات مثبتی در نگرش و رفتار کارکنان دارد. به لحاظ نگرشی به افزایش رضایت شغلی، کاهش استرس، کاهش ابهامات شغلی، و به لحاظ رفتاری به افزایش اعتماد به نفس کارکنان، افزایش قدرت انطباق و تسریع در پاسخگویی به مشتریان منجر می‌شود (محمد و احمد^۱، ۱۹۹۸، ص ۳۲۶). نهایتاً اثرات مثبت نگرشی و رفتاری فوق به قدرت تصمیم‌گیری، استقلال کاری و آزادی در اتخاذ تصمیم و عمل در کارکنان می‌انجامد. در این رابطه کوبرگ^۲ (۱۹۹۹، ص ۴۶) اظهار می‌کند که مدیران و کارکنان، هر دو از مزایای توانمندسازی منتفع خواهند شد. توانمندسازی از یک سو با پرورش احساس کفایت نفس و با وجود آوردن آزادی عمل برای کارکنان، این فرصت را بوجود خواهد آورد تا توانایی‌ها و مهارت‌ها، بهبود و موجبات اثربخشی سازمان فراهم گردد، از سوی دیگر با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد، در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس‌العمل سریع‌تر و مناسب‌تر نشان دهند. لذا در شرایط کنونی، سازمان‌ها مجبور به بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی خود هستند. مزیت رقابتی سازمان وابسته به نیروی انسانی توانمند و شایسته‌ای است که پاسخگوی تغییرات محیطی باشد. کارکنان توانمند، نه تنها در محدوده فعالیت خود، بلکه در برابر کلیه فعالیت‌های سازمان خود را مسئول می‌دانند. بنابراین، سازمان‌ها از طریق توانمندسازی نیروی انسانی قادر خواهند بود در برابر الزامات محیطی و تقاضاهای مشتریان پاسخگو باشند. پرداختن به این امر در سازمان آب و برق استان خوزستان نیز به عنوان یک سازمان خدماتی، از یک طرف به منظور جلب رضایت مشتریان و تکریم آنها و از طرف دیگر به منظور تربیت نیروی انسانی ماهر در سطوح بالای دانش، نگرش و توانش که به خود رهبری آنها منجر شود، ضروری می‌باشد.

5. Mohammed & Ahmad

6. Koberg

چارچوب نظری تحقیق

سازمان‌ها سعی می‌کنند با توجه به نیازها و ابتکارات مشتریان، راه‌های ارائه خدمات و ارتقاء کیفیت را اصل کار خود قرار دهند. در پیشینه مدیریت، اصطلاح کیفیت، معانی متعددی نظیر؛ «تعالی» (پیترز و واترمن^۱، ۱۹۸۲)، «انطباق با الزامات» (کرزپی^۲، ۱۹۷۹؛ تاچی^۳، ۱۹۸۶)، «رضایت مشتری» یا «تناسب با هدف» (دمینک^۴، ۱۹۸۶؛ جوران^۵، ۱۹۸۴؛ فینباوم^۶، ۱۹۸۶؛ و ایشاکاوا^۷، ۱۹۸۵) داشته است (مهرعلی زاده، الف، ۱۳۸۸). بر این اساس مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان روشی برای مدیریت و اداره یک سازمان در نظر گرفته می‌شود که اساس آن محور قرار دادن کیفیت و مشارکت همه اعضای سازمان بوده و هدف از آن، نیل به موفقیت در درازمدت از طریق جلب رضایت مشتری و تامین منافع همه ذینفعان است. با آنکه اصول و راه‌کارهای اجرایی مدیریت کیفیت فراگیر مطرح شده، اما ضرورت شناسایی و اندازه‌گیری اصول و معیارهای آن نیز مورد توجه محققان قرار گرفته است. در این خصوص مدل‌های مختلف ارزیابی و اندازه‌گیری طرح شده‌اند. یکی از این مدل‌ها، مدل جایزه کیفیت اروپا می‌باشد که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^۸ (EFQM) در سال ۱۹۹۱ ارائه گردیده است (نجمی و حسینی، ۱۳۸۷، ص ۱۳ و ۱۴). الگوی اروپایی تعالی کیفیت (EFQM) از الگوهای است که به سازمان‌ها کمک می‌کند در راستای تعالی و بهبود کیفیت حرکت کنند. مدل تعالی سازمان، چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیندها است. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل عبارت است از نقاط قوت سازمان و زمینه‌های قابل بهبود آن، که برای دستیابی به بهبودها فهرستی از برنامه‌های اولویت‌بندی شده را نیز پیشنهاد می‌کند. مدل (EFQM) در حوزه فرآیندها دارای معیارهای رهبری، خط مشی و استراتژی، منابع انسانی و شراکت‌ها و در حوزه نتایج، دارای معیارهای فرآیندها، نتایج منابع انسانی، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد می-

-
1. Piters & Vatterman
 2. Kerspi
 3. Tachi
 4. Deming
 5. Joran
 6. Finbaom
 7. Ishakava
 8. European Foundation for Quality Management

باشد (مهرعلی‌زاده، الف ۱۳۸۸). از میان معیارهای مدل مذکور، دو معیار منابع انسانی و نتایج منابع انسانی ارتباطی تنگاتنگ با مدل‌های توانمندسازی منابع انسانی دارند.

به‌منظور متعالی نمودن سازمان‌ها، تلاش‌های زیادی برای بهبود و اصلاح آن‌ها انجام شده است که عمدتاً حول مباحث توسعه منابع انسانی نظیر کاهش سلسله مراتب و دیوانسالاری، تشکیل تیم‌های فعال و مشارکت در تصمیم‌گیری در رده‌های پایین سازمانی بوده است. نوآفرینی سازمان‌ها و گرایش آن‌ها به شرکتی شدن و تمرکززدایی به علت عدم انعطاف‌پذیری در ساختارهای سنتی، جنبشی ایجاد کرده که نقش کارمند و نیاز به توانمندی آنان به عنوان مرکز ثقل هرگونه تلاش برای حذف دیوانسالاری و بهبود خدمات به مشتریان مورد تأیید جدی قرار گرفته است (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶، ص ۱۳ و ۱۴). در این خصوص اسبورن و گلیبر^۱ (۱۹۹۷) اظهار نموده‌اند؛ بهترین راه برای کاهش بوروکراسی، تأکید بر تقاضای مشتریان به جای تقاضای مدیریت، از طریق توانمندسازی کارکنان است (نقل در شلتون^۲، ۲۰۰۲). علاوه بر آن محیط متغیر سازمانی نظیر رقابت، کیفیت‌گرایی، تقاضاهای متنوع و جدید مشتریان و ... ضمن الزام سازمان‌ها به تغییر، ضرورت توانمندسازی منابع انسانی را بیش از پیش دامن زده است.

توانمندسازی منابع انسانی در دهه نود میلادی شایع شده ولی با مروری بر تاریخچه آن مشاهده می‌شود که مبانی نظری آن از قبل مطرح بوده است. در این راستا می‌توان به مدل‌های عام (توماس و ولتهوس، باون و لاولر، اسپریتزر، باندورا^۳ و ...)، مدل‌های اقتضایی (فورد و فوتلر، بلانچارد، زیگاری و زیگاری و کانگر و کانگو^۴ و ...) و مدل سیستمی توانمندسازی اشاره نمود (فرهنگی و اسکندری، ۱۳۸۲، ص ۱۰۵). همه مدل‌های توانمندسازی، تلاش می‌کنند با بکارگیری مکانیسم‌هایی مشارکت نیروی انسانی را در تحقق اهداف راهبردی سازمان فراهم سازند. اندیشه توانمندسازی، آماده‌سازی نیروی کار، با درجه بالاتری از انعطاف و آزادی بیشتر در اتخاذ تصمیمات مربوط به کار را در برمی‌گیرد. نظر غالب بر آن است، موقعی که به کارکنان مسئولیت‌های وسیع داده می‌شود، به‌طور خلاقانه‌تری عمل کرده، به همکاری تشویق شده و این به رضایت از شغل

1. Sborn & Gliber
2. Shelton
3. Tomas & Velthose, Bowen & Lawler, Spreitzer, Boundora
4. Ford & Fotler, Zigarme & Zigarme, Kanger & kanngo

منجر می‌شود (والتون^۱، ۱۹۹۵، ص ۷۶) این روش‌ها به صورت بارزی با تکنیک‌های مدیریت سنتی که بر کنترل، سلسله مراتب و انعطاف ناپذیری تاکید می‌کردند، در تضاد است. کیوینن و اسپریتز^۲ (۱۹۹۷) اظهار می‌کنند؛ به منظور تسهیل توانمندسازی موفقیت‌آمیز در یک سازمان، کارکنان نیازمند درک دیدگاه و اهداف مدیریت ارشد سازمان هستند. هم‌چنین سازمان باید تاکید قوی روی باز بودن (گشودگی و آزاد گذاشتن کارکنان) و کار تیمی داشته باشد. کوهن و همکاران^۳ (۱۹۹۶) معتقدند؛ برای طراحی کارگروه‌های خودگردان تاثیرگذار، باید مشغله‌های کاری کارکنان هم مورد توجه قرار گیرد (نقل در گریسلی و همکاران^۴، ۲۰۰۸، ص ۴۰). در واقع در مقوله توانمندسازی هم افراد سازمان و هم اهداف سازمانی مورد توجه است. به این ترتیب، رهبر سازمان از طریق توانمند کردن کارکنان، آنان را در تحقق اهداف سازمان، با خود همراه می‌کند.

از میان مدل‌های مختلفی که در بالا به آن اشاره شد، مدل محوری پژوهش حاضر، مدل منابع انسانی ایران می‌باشد که توسط بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران طراحی و معرفی شده است. مدل منابع انسانی ایران در آکادمی منابع انسانی آمریکا مورد تحلیل و ارزیابی قرار گرفته، و ویژگی‌های سازمان‌های ایرانی در آن لحاظ شده است. مدل مذکور که از مدل اروپایی تعالی کیفیت (EFQM) استخراج شده، این امکان را برای واحدهای مدیریت منابع انسانی فراهم می‌نماید تا بتوانند توانمندی‌های منابع انسانی خود را شناسایی و ضرورت‌ها و الزامات توانمندسازی آنان را در قالب فرایندهای مدیریتی جاری نمایند. مدل منابع انسانی ایران متشکل از هفت معیار رهبری، خط‌مشی و استراتژی، فرایندهای توانمندسازی، ترغیب و تشویق، مشارکت، خلاقیت و نوآوری و عملکردهای کلیدی و دو بعد رهبری (شامل معیارهای خط‌مشی و استراتژی، فرایندهای توانمندسازی، ترغیب و تشویق) و یادگیری (شامل معیارهای مشارکت، خلاقیت و نوآوری، عملکردهای کلیدی) است که با توجه به شرایط زیست محیطی، جامعه، اقتصاد، قانون، سیاست، فرهنگ و جغرافیا، فناوری و جهانی شدن مورد ارزیابی قرار می‌گیرند (شکل شماره ۱-۱).

5. Walton
6. Kuoinen & Spreitzer
1. Kohen & Etal
2. Greasley



شکل شماره (۱-۱)؛ مدل توانمندسازی منابع انسانی ایران (بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران، ۱۳۸۷، ص ۲۱۲)

در شرایط کنونی رقابت بین سازمان‌ها، کیفیت کالا و خدمات ارائه شده، جذب و حفظ مشتریان از اهمیت خاصی برخوردار است. در چنین شرایطی از یک سو سازمان‌ها با بکارگیری منابعی نظیر منابع مالی، مادی، اطلاعاتی، تکنولوژیکی و انسانی در صدد تحقق اهداف خود و نیل به سرآمدی هستند. از این میان، منابع انسانی، مهم‌ترین منابع سازمانی است که تعالی، تداوم و بقای سازمان به میزان توانمندی آنان بستگی دارد. از سوی دیگر، پیاده‌سازی نوعی از مدل توانمندی که عامل بهره‌وری و سرآمدی سازمانی باشد، ممکن است از آن جهت که هر سازمانی دارای اهداف، ارزش‌ها و باورها، شرایط فرهنگی و ویژگی‌های خاص خود می باشد، سودمند واقع نشود. بر این اساس، پژوهش حاضر، ضمن ارزیابی میزان توانمندی نیروی انسانی سازمان آب و برق استان خوزستان بر اساس مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران، درصدد است، با بهره‌گیری از نتایج حاصل از این ارزیابی، مصاحبه با مدیران ارشد و تحلیل اسناد و مدارک در خصوص مقوله توانمندسازی و همچنین با لحاظ شرایط فرهنگی، برنامه‌های کنونی و آینده و ویژگی‌های خاص سازمان، مدلی به منظور توانمندسازی نیروی انسانی سازمان آب و برق استان خوزستان طراحی و ارائه نماید. لازم به ذکر است که ارزیابی میزان توانمندی نیروی انسانی سازمان، مصاحبه با مدیران

ارشد و تحلیل اسناد و مدارک موجود، بر اساس مدل محوری تحقیق (مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران) انجام و تحلیل خواهد شد.

اهداف پژوهش

- ۱) بررسی وضعیت موجود سازمان آب و برق استان خوزستان از نظر توانمندی نیروی انسانی بر اساس مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران.
- ۲) بررسی اقدامات انجام شده در خصوص عوامل موثر بر توانمندی نیروی انسانی سازمان آب و برق استان خوزستان.
- ۳) ارزیابی اقدامات عملی توانمندسازی نیروی انسانی سازمان آب و برق استان خوزستان.
- ۴) بررسی استراتژی‌ها و فرایندهای توانمندسازی نیروی انسانی سازمان آب و برق استان خوزستان (تسهیم اطلاعات، تفویض اختیارات، خود مختاری و استقلال کاری در سرتاسر حد و مرزهای سازمان، جایگزین کردن تیم های خود گردان به جای سلسه مراتبها، و...).
- ۵) ارائه مدلی برای توانمندسازی نیروی انسانی سازمان آب و برق استان خوزستان.

سئوالات پژوهش

- ۱) آیا بین وضعیت موجود و مطلوب توانمندی نیروی انسانی بر اساس ابعاد هفت‌گانه مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران (رهبری، خط‌مشی و استراتژی، فرایندهای توانمندسازی، ترغیب و تشویق، مشارکت، خلاقیت و نوآوری و نتایج کلیدی عملکرد) در سازمان آب و برق استان خوزستان تفاوت وجود دارد؟
- ۲) آیا بین وضعیت موجود و مطلوب توانمندی نیروی انسانی بر اساس بعد رهبری مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران در سازمان آب و برق استان خوزستان تفاوت وجود دارد؟
- ۳) آیا بین وضعیت موجود و مطلوب توانمندی نیروی انسانی بر اساس بعد یادگیری مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران در سازمان آب و برق استان خوزستان تفاوت وجود دارد؟

تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای پژوهش

مدیریت منابع انسانی؛ مدیریت و اداره استراتژیک (بلندنظرانه) و پایدار با ارزش‌ترین دارایی - های سازمان، یعنی کارکنانی که در آنجا کار می‌کنند و منفرداً در کنار هم به سازمان در وصول به اهدافش کمک می‌کنند (آرمسترانگ^۱، ۱۳۸۶، ص ۱۸).

توسعه منابع انسانی؛ فعالیتی که در کوتاه مدت یا بلند مدت بتواند ظرفیت آگاهی پایه، تخصص، بهره‌وری و رضایت برای منافع سازمانی یا فردی، جامعه، ملت یا بشریت را توسعه دهد (اسوانسون^۲، ۲۰۰۱).

توانمندسازی؛ در فرهنگ آکسفورد، توانمندسازی به معنای قادر، توانا و قدرتمند شدن آمده است. بسته به رویکردهای مختلف، تعاریف متفاوتی از توانمندسازی ارائه شده است. به طوری که در تعاریف توانمندسازی، عواملی از قبیل انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است (رابینز و همکاران^۳، ۲۰۰۲). بر این اساس، فیشر معتقد است؛ توانمندسازی، تابعی از اختیار، منابع، اطلاعات و پاسخ‌گویی است. در توانمندسازی، کارکنان نه فقط به اختیار، بلکه به آموزش کافی و بودجه و اطلاعات اساسی نیز نیاز دارند تا در برابر تصمیمات خود مسئول و پاسخ‌گو باشند (توبس و موس^۴، ۲۰۰۰). در پژوهش حاضر توانمندسازی بیشتر در مفاهیم تفویض اختیار، تسهیم اطلاعات و قدرت تصمیم‌گیری و اقدام متمرکز بوده است.

توانمندسازی کارکنان؛ رویکردی که رهبر، زیردستانش را به‌عنوان جزء اصلی اثربخشی سازمانی و مدیریتی، توانمند می‌کند، توانمندسازی کارکنان می‌نامند (هونالد^۵، ۱۹۹۷، ص ۲۰۲). کارتر^۶ (۲۰۰۱) توانمندسازی کارکنان را مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی می‌داند که از طریق طریق توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به اهداف سازمان به کار گرفته می‌شود.

1. Armestrang
2. Swanson
3. Robbins & Etal
4. Tubbs & Moss
5. Honold
6. Carter

در پژوهش حاضر با توجه به چارچوب نظری، مدل تعالی سازمان^۱ (EFQM)، و مدل محوری تحقیق، مدل بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران، بر هفت معیار مهم توانمندسازی به شرح زیر تمرکز خواهد شد؛

رهبری؛ رهبری عبارت است از عمل تاثیرگذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای اهداف گروهی تلاش کنند (علاقه‌بند، ۱۳۸۴). در پژوهش حاضر نمره معیار رهبری بین ۷-۱ نمره‌گذاری و وزن آن ۱۵۰ در نظر گرفته شده، که نمره بالاتر از حد متوسط به معنای عملکرد مطلوب رهبری سازمان در رابطه با مقوله توانمندسازی می‌باشد.

خط‌مشی و استراتژی؛ شرمرهورن و همکاران^۲ (۲۰۰۵) استراتژی را یک برنامه جامع می‌دانند که سازمان‌ها را برای عمل به روش‌هایی که آن‌ها را قادر می‌سازد تا از رقبای خود پیشی بگیرند راهنمایی می‌کند. ریچاردسون و تامپسون^۳ (۱۹۹۹) اظهار می‌کنند؛ یک استراتژی، چه استراتژی منابع انسانی باشد یا نوع دیگری از استراتژی مدیریت، باید دارای دو عنصر کلیدی باشد: الف) باید اهداف استراتژیک وجود داشته باشد (آن چیزهایی که استراتژی قرار است به دست آورد) ب) باید یک طرح عملی وجود داشته باشد (ابزاری که به وسیله آن می‌توان اهداف مشخص شده را به دست آورد). بر این اساس به نظر می‌رسد؛ توانمندسازی منابع انسانی بدون رویکرد راهبردی و استراتژیک، اثر بخشی لازم را نخواهد داشت. پیترویکنز^۴ (۱۹۸۸) راهبرد توانمندسازی منابع انسانی را بردن سازمان از اینجا به آنجا از طریق منابع انسانی توانمند تعریف کرده است (نقل در بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران، ۱۳۸۷، ص ۷۷). در این پژوهش نمره معیار خط‌مشی و استراتژی بین ۷-۱ نمره‌گذاری و وزن آن ۱۰۰ در نظر گرفته شده، که نمره بالاتر از حد متوسط به معنای وجود خط‌مشی و استراتژی سازمان در رابطه با مقوله توانمندسازی است.

فرایندهای توانمندسازی؛ منظور طراحی، بهبود و مدیریت فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی در سطوح فردی، تیمی و سازمانی است که از یک طرف رضایت کامل ذینفعان را در پی داشته و برای آنان ارزش افزوده ایجاد کند و از طرف دیگر دستیابی به اهداف راهبردی سازمان را

1. European Foundation for Quality Management
2. Shermerhorn & Etal
3. Richardson & Thompson
4. Pitervikens

تسهیل نماید (نوری و حیدری، ۱۳۸۷). در پژوهش مذکور نمره معیار فرایندهای توانمندسازی بین ۱-۷ نمره‌گذاری و وزن آن ۱۵۰ در نظر گرفته شده، که نمره بالاتر از حد متوسط به معنای جریان فرایندهای توانمندسازی در سازمان است.

ترغیب و تشویق؛ ترغیب و تشویق در پژوهش حاضر مترادف با انگیزش در نظر گرفته شده است. منظور از انگیزش مجموعه نیروهای پیچیده‌ای است شامل سائق‌ها، نیازها، حالات تنش یا دیگر مکانیسم‌هایی که فعالیت اختیاری را برای کسب اهداف مشخصی شروع و حفظ می‌کنند (هوی و میسکل^۱، ۱۳۸۲، ص ۳۳۱). در پژوهش حاضر نمره معیار ترغیب و تشویق بین ۱-۷ نمره‌گذاری و وزن آن ۱۰۰ در نظر گرفته شده، که نمره بالاتر از حد متوسط به معنای وجود عوامل تشویقی و ترغیبی در رابطه با مقوله توانمندسازی در سازمان است.

مشارکت؛ فرایندی که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هر چه بیشتر در امر موفقیت سازمان است (رابینز، ۱۳۸۶، ص ۱۰۴). در این پژوهش نمره معیار مشارکت بین ۱-۷ نمره‌گذاری و وزن آن ۲۰۰ در نظر گرفته شده، که نمره بالاتر از حد متوسط به معنای مشارکت فعال اعضاء در تصمیمات سازمان است.

خلاقیت و نوآوری؛ هرچند که خلاقیت و نوآوری به صورت مترادف به کار می‌روند اما اغلب محققان این دو مفهوم را، از آنجا که دارای تعاریف متفاوتی هستند، به صورت مجزا از هم مورد توجه قرار داده‌اند. خلاقیت به معنای پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر جدید است در حالی که نوآوری، عملی ساختن اندیشه و فکر آن است. در واقع نوآوری به معنی بکارگیری تفکرات جدید ناشی از خلاقیت است که در یک سازمان می‌تواند به صورت یک کالای جدید، خدمت و یا راه حل جدید انجام کارها باشد (سلطانی، ۱۳۸۲). در پژوهش مذکور نمره معیار خلاقیت و نوآوری بین ۱-۷ نمره‌گذاری و وزن آن ۱۵۰ در نظر گرفته شده، که نمره بالاتر از حد متوسط به معنای اهمیت توجه به خلاقیت و نوآوری و همچنین استقبال سازمان از ایده‌های اعضاء می‌باشد.

عملکردهای کلیدی؛ عملکرد کلیدی به آنچه که سازمان در رابطه با عملکرد برنامه‌ریزی شده خود به دست می‌آورد اشاره می‌کند^۲. سازمان سرآمد، نتایج عملکرد کلیدی خود را که در راستای

1. Hoy & Miscel

2. <http://www.iranaward.org>

راهبرد سازمان بوده و متاثر از توانمندسازی منابع انسانی است مورد اندازه‌گیری قرار می‌دهد و از یادگیری حاصل از این نتایج، برای ارتقا نظام توانمندسازی منابع انسانی استفاده می‌نماید.

فصل دوم

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مقدمه

در این فصل مبانی نظری، مطالعات و پژوهش‌های صورت گرفته در رابطه با عناصر پژوهش حاضر، نظیر تغییرات سازمانی، مدیریت منابع انسانی، نظریات و مدل‌های توانمندسازی منابع انسانی، استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، ارزیابی کیفیت استراتژی‌های منابع انسانی و نظام‌های مدیریت کیفیت مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. ضمناً نتایج پژوهش و تحقیقات انجام شده مرتبط با عناوین فوق در لا به لای مباحث ارائه خواهد شد.

سازمان و مدیریت

قرن حاضر را باید قرن جامعه سازمانی قلمداد کنیم. تمدن‌های کهن، قلمرو ظهور سازمان بوده‌اند. در ایران باستان، چین، هندوستان و یونان قدیم سازمان‌هایی برای اداره امور کشور، جمع‌آوری مالیات و سربازگیری ایجاد شدند؛ اما سازمان‌های متنوع، در پهنه‌ی جوامع امروز عرض اندام کرده‌اند. موسسه‌های تحقیقاتی، مراکز جامعه‌پذیری خردسالان و بزرگسالان (مدارس و دانشگاه‌ها)، مراکز اصلاح رفتار و جامعه‌پذیری مجدد (بیمارستان‌های روانی و زندان‌ها)، بنگاه‌های تولید و توزیع کالا (شرکت‌های تولیدی و مراکز عمده و خرده‌فروشی)، موسسه‌های تامین خدمات (عرضه‌کنندگان خدمات مختلف مانند خشک‌شویی، تعمیر کفش، مراقبت‌های پزشکی، مشاوره در زمینه سرمایه‌گذاری و نظایر آنها)، موسسه‌های پاس‌دارنده فرهنگ ملی (موزه‌ها، نمایشگاه‌های آثار هنری، دانشگاه‌ها و کتابخانه‌ها)، ارتباطات (رادیو، استودیوهای تلویزیون، شرکت‌های پست و تلفن، انواع شرکت‌های حمل و نقل) و مراکز تامین سرگرمی و گذران اوقات فراغت (باشگاه‌ها، تیم‌های ورزش، بوستان‌ها و فرهنگ‌سراها) همگی از ره‌آوردهای جهان پیچیده‌ی امروز ما هستند. در این خصوص پارسونز^۱ اظهار می‌کند؛ در جامعه‌ی چندین وجهی و پیچیده‌ی امروز، ایجاد سازمان‌ها راه اصلی تحقق‌پذیر ساختن خواسته‌ها و نیل به هدف‌هایی است که آدم‌ها به تنهایی نمی‌توانند به آنها برسند. (رحمان سرشت، ۱۳۸۶). هم‌چنین دفت (۱۳۸۵) معتقد است؛ هنگامی که افراد برای انجام

1. Parsons

وظایفی ضروری در جهت تامین هدفها با یکدیگر روابط متقابل برقرار می کنند، سازمان به وجود می آید. به عبارت دیگر؛ در سازمان رکن اصلی این نیست که مجموعه ای از سیاستها و رویهها ارائه گردد بلکه سازمان از افراد و رابطه ای که با یکدیگر دارند تشکیل می شود. ایشان سازمان را یک نهاد اجتماعی مبتنی بر هدف می داند که ساختار آن به صورتی آگاهانه طرح ریزی شده و دارای سیستمهای فعال و هماهنگی است که با محیط خارج در ارتباط می باشد. علاقه بند (۱۳۸۴، ص ۵۴) از این گونه سازمانها که از روی طرح و نقشه برای نیل به مقاصد معینی ایجاد می شوند، تحت عنوان سازمان رسمی و در مقابل، از سازمانهایی که به طور خودجوش و بر اساس الگویی از روابط اجتماعی، باورها و جهت گیریهای مشترک پدید می آید، تحت عنوان سازمان اجتماعی یاد کرده است. از این میان، آنچه مورد توجه ما می باشد، سازمانهای رسمی است که به منزله تدابیر و وسایلی برای رفع نیازهای اساسی جامعه شکل گرفته و با سیر تحولات اجتماعی روز به روز گسترده تر و پیچیده تر می شوند.

همه ی سازمانها در راستای رسالت و مأموریت خود در صدد تحقق اهداف از پیش تعیین شده اند. در این مسیر مسائل متعددی از قبیل؛ موضوعات درون سازمانی و برون سازمانی مطرح می شود که می توانند در بازاری از دستیابی به اهداف سازمان مهم و موثر باشند. به ویژه در دهه های اخیر که تحولات زیادی در حوزه اجتماعی، تکنولوژیکی و ... رخ داده است و به تبع آن ساختار سازمانها و نحوه اداره آنها دچار تغییراتی شده است. در چنین شرایطی نقش مدیریت کاردان، ماهر و با تجربه بیش از پیش مورد توجه قرار می گیرد.

تغییرات سازمانی

رابینز^۱ (۲۰۰۰) معتقد است؛ در جهان پویا و متغیر امروز، پیدایی اقتصاد نوین و به موازات آن، سازمانهای نوین بر اثر تحولات زیر بوده است: جهانی سازی، دگرگونیهای فناوری، پشت سر گذاشتن دوران کشاورزی و صنعتی و انتقال به عصر فناوری اطلاعات [به تعبیر تافلر^۲ (۱۹۸۰)؛ آغاز عصر دانایی و جایگزینی دانشگران به جای کارگران]، تنوع و ترکیب فرهنگی، نژادی و جنسی

1. Robbins
2. Taffler