

بررسی رابطه توانمند سازی منابع انسانی با تحقق تفکر سیستمی

غلامرضا عنایتی، شیما صفرمحمدلو، عطیه شاه گل زاده

استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، ایران

کارشناس ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، ایران

کارشناس ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، ایران

چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی ارتباط بین توانمند سازی کارکنان و تفکر سیستمی می باشد. بنابراین می توان اظهار نمود که این تحقیق از نوع کاربردی بوده و با توجه به وجود متغیر های مستقل و وابسته پژوهش و بررسی تاثیرات آنها بر هم، روش تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی می باشد. جامعه ی آماری این تحقیق شامل ۱۱۹۵۱ نفر از کلیه کارکنان ادارات دولتی شهرستان مشهد می باشد. حجم نمونه در تحقیق حاضر براساس فرمول کوکران و در سطح خطای ۰.۰۵ برابر ۳۸۴ نفر محاسبه گردیده است. به منظور گرد آوری اطلاعات از دو پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر در پنج بعد : احساس شایستگی در شغل، احساس داشتن حق انتخاب، احساس ارزشمندی، احساس معنی داری و احساس امنیت می باشد. همچنین سوالات پرسشنامه ی تفکر سیستمی بر اساس مولفه های ذکر شده تدوین شده است. با توجه به یافته های تحقیق مشاهده شده که بین توانمندسازی منابع انسانی و تحقق تفکر سیستمی رابطه ای معنی دار و مستقیم به میزان ۰/۵۸۳ وجود دارد.

واژه های کلیدی: تفکر سیستمی، توانمند سازی، احساس شایستگی، حق انتخاب، احساس موثر بودن، احساس ارزشمندی، احساس امنیت.

مقدمه

تفکر سیستمی نوعی نگاه به جهان هستی و پدیده‌های آن است. این شیوه تفکر، روش‌شناسی مؤثری را برای سیستم‌های اجتماعی- فرهنگی در محیط آینده از آشفتگی و پیچیدگی ارائه می‌دهد. در تفکر سیستمی، صرفاً به اجزاء و جزئیات یک سیستم نگاه نمی‌شود بلکه چگونگی تعامل بین اجزاء و نیز برهم‌کنش اجزاء و محیط بررسی می‌شود. جامعه انسانی با پیشرفتهای گسترده‌اش هم‌اکنون در دریایی از علم و دانش غوطه‌ور است، اما امروز این دانش دیگر به تنهایی نمی‌تواند تشنگی درونی انسان را سیراب کند؛ این دانش باید به «معرفت» پیوند بخورد. همان‌گونه که بین علم و فلسفه ارتباط وجود دارد، بین علم، تکنولوژی و فلسفه نیز ارتباط برقرار است، به دلیل اینکه دستاوردهای علم از فلسفه سرچشمه می‌گیرد و سپس تکنولوژی از علم نشات می‌گیرد، به این ترتیب این سه بر یکدیگر تاثیر می‌گذارند. «مدیریت» به عنوان یک علم کاربردی دارای مبانی فلسفی است که برای موفقیت در این عرصه باید کمی بیشتر به آن بیندیشیم. متأسفانه انسانها امروز، علی‌رغم داشتن اختیار و آگاهی، به درستی یکدیگر را درک نمی‌کنند. در بسیاری موارد خود ما، دیگران را به سوءنیت متهم می‌کنیم که این امر ریشه در سوء فهم دارد و ریشه این سوء مفاهمه را نیز باید در فقدان بنیانهای مشترک برای «ما» شدن جست؛ در صورتی که جامعه ما نیازمند «تفاهم» است و تفاهم نیازمند ابزار است، ما باید تلاش کنیم که ابزار مفاهمه تولید کنیم، تا به این وسیله به یکدیگر پیوند بخوریم. امروز دانش بشر به طور عمده بر مبنای عقل جزءنگر شکل گرفته است و همین مساله قدرت درک بسیاری از مسائل را از او سلب کرده است. همچنین این موضوع «مفاهمه» را نیز مشکل کرده است، به دلیل اینکه با عقل جزءنگر، نمی‌توان ابزار مفاهمه تولید کرد. در این شرایط است که تفکر سیستمی می‌تواند راه جدیدی پیش روی ما بگشاید (هدی ولی پور زند، ۱۳۹۳).

تفکر سیستمی، فرآیند شناخت مبتنی بر تحلیل (تجزیه) و ترکیب در جهت دستیابی به درک کامل و جامع یک موضوع در محیط پیرامون خویش است. این نوع تفکر درصدد فهم کل (سیستم) و اجزای آن، روابط بین اجزاء و کل و روابط بین کل با محیط آن (فراسیستم) است. از آنجا که رفتار ما ریشه در نظام فکری ما دارد، کسی که دارای تفکر سیستمی است، با موضوعات نیز برخورد سیستمی می‌کند و در رفتارهای خود به دنبال تشخیص عناصر تشکیل‌دهنده موضوع و پیوندهای موجود میان این عناصر می‌گردد. به این ترتیب فردی که سیستمی فکر می‌کند تنها در جستجوی مجموعه‌ای از ویژگیهای موضوع نمی‌گردد؛ بلکه تفکر سیستمی به او کمک می‌کند به مسائل به صورت جامع و نظام‌مند نگاه کند (هدی ولی پور زند، ۱۳۹۳).

سازمانهای ما برای تقویت جامع‌نگری در درون خود نیازمند تفکر سیستمی هستند، به دلیل اینکه تفکر سیستمی به مدیران کمک می‌کند تا ساختار، الگوها و وقایع را در پیوند با یکدیگر مورد بررسی قرار دهند و تنها به مشاهده وقایع اکتفا نکنند. علی‌رغم این که تفکر سیستمی دارای مزایای متعددی است، اما در بسیاری موارد، افراد نسبت به آن تمایلی ندارند. این مساله چند دلیل دارد: نخست اینکه انسانها به صورت طبیعی تمایلی به ساختارشکنی ندارند و بیشتر ترجیح می‌دهند که در ساختارهای ذهنی گذشته‌شان باقی بمانند. دوم این که جوهره اصلی تفکر سیستمی توجه به روابط و تعاملات است. در تفکر سیستمی استفاده از فکر و ذهن بیش از به کارگیری چشم به عنوان ابزار دیدن، ضرورت دارد. بدین معنا که از طریق چشم و دیدن، تنها یک شیء یا ماده ملاحظه می‌شود، در حالی که با ذهن و نگاه کردن، قدرت مشاهده و درک روابط امکان‌پذیر می‌شود، بنابراین کسانی که روش تفکر سیستمی را انتخاب می‌کنند، ملزم به مشاهده مبتنی بر درک هستند و بدیهی است که این کار مستلزم تلاش و کوشش بیشتری است (هدی ولی پور زند، ۱۳۹۳).

باتوجه به گذشت شش دهه از حیات تفکر سیستمی به عنوان رویکردی نظری-کاربردی جای آن دارد که زمینه‌ساز و اعتلای این تفکر اثربخش در اداره جامعه و سازمان موردعنايت بیشتر مدیران و تصمیم‌سازان قرار گیرد

اهمیت و ضرورت تحقیق

مهمترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. از نظر دراکر رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیتها با یکدیگر همکاری می‌کنند. توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمانها می‌باشد. توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا مدیران و سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می‌شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمانها نمی‌توانند در درازمدت کامیاب باشند. مدیر سازمان، مهمترین عامل در توانمندسازی کارکنان می‌باشد. زیرا مدیر بطور مستقیم و غیرمستقیم، تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. اگر یک مدیر بتواند از طریق تفکر سیستمی کارمندان خود را توانمند سازد باعث تسریع کارها و موجب اثر بخشی و کارایی سازمان میشود.

اهداف تحقیق

هدف اصلی

۱. بررسی رابطه بین توانمندسازی منابع انسانی با تفکرسیستمی در ادارات دولتی شهرستان مشهد.

اهداف فرعی

۱. بررسی رابطه بین احساس شایستگی و تفکرسیستمی در ادارات دولتی شهرستان مشهد.
۲. بررسی رابطه بین احساس داشتن حق انتخاب و تفکرسیستمی در ادارات دولتی شهرستان مشهد.
۳. بررسی رابطه بین احساس موثر بودن و تفکرسیستمی در ادارات دولتی شهرستان مشهد.
۴. بررسی رابطه بین احساس ارزشمندی و تفکرسیستمی در ادارات دولتی شهرستان مشهد.
۵. بررسی رابطه بین احساس امنیت و تفکرسیستمی در ادارات دولتی شهرستان مشهد.

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی

۱. بین توانمندسازی منابع انسانی و تفکرسیستمی در ادارات دولتی شهرستان مشهد رابطه معنی‌دار وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

۱. بین احساس شایستگی و تفکرسیستمی در ادارات دولتی شهرستان مشهد رابطه معنادار وجود دارد.
۲. بین احساس داشتن حق انتخاب و تفکرسیستمی در ادارات دولتی شهرستان مشهد رابطه معنادار وجود دارد.
۳. بین احساس موثر بودن و تفکرسیستمی در ادارات دولتی شهرستان مشهد رابطه معنادار وجود دارد.
۴. بین احساس ارزشمندی و تفکرسیستمی در ادارات دولتی شهرستان مشهد رابطه معنادار وجود دارد.
۵. بین احساس امنیت و تفکرسیستمی در ادارات دولتی شهرستان مشهد رابطه معنادار وجود دارد.

تعریف مفهومی متغیرها

تفکر سیستمی

نوعی نگاه به جهان هستی و پدیده های آن است. این شیوه تفکر، روش شناسی مؤثری را برای سیستم های اجتماعی فرهنگی در محیط آینده از آشفتگی و پیچیدگی ارائه می دهد. در تفکر سیستمی، صرفاً به اجزاء و جزئیات یک سیستم نگاه نمی شود بلکه چگونگی تعامل بین اجزاء و نیز برهم کنش آنها و محیط، بررسی می شود. موانع و عواملی سبب می شود انسانها از تفکر سیستمی دور شوند. تفکر سیستمی تفکری کل نگر است (هدی ولی پور زند، ۱۳۹۳).

احساس شایستگی

احساس خود اثربخشی^۱ یا شایستگی^۲؛ احساس شایستگی به این معنا است که کارکنان اعتقاد دارند مهارت و توانایی لازم را برای انجام کارهای خود دارند. احساس شایستگی، به اعتقاد فرد به توانایی هایش جهت انجام با مهارت فعالیت هایش است. این افراد احساس می کنند که می توانند وظایفشان را با مهارت بالا انجام دهند. وقتی افراد توانمند می شوند، احساس خود اثربخشی می کنند؛ یا اینکه احساس می کنند قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز یک کار را دارند. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می کنند که می توانند کار را با کفایت انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی^۳ کرده و معتقدند که می توانند برای روبرویی با چالش های تازه بیاموزند و رشد یابند (وتن و کمرون، ۲۰۱۰).

احساس داشتن حق انتخاب

احساس خودسامانی^۴ هنگامی که افراد به جای اینکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس خودسامانی می کنند. آنان خود را افرادی خودآغازگر می بینند که قادرند به میل خود، اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیمات مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند. افراد توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می کنند؛ زیرا آنان می توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند. داشتن حق انتخاب، جزء اصلی خودسامانی به شمار می رود (وتن و کمرون، ۲۰۱۰).

پذیرفتن شخصی نتیجه^۵

افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می کنند، یا نتایجی که تولید می شود، تغییر ایجاد کنند. پذیرفتن شخصی نتیجه، عبارت است از "اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب". داشتن احساس پذیرفتن شخصی نتیجه، کاملاً به احساس خودکنترلی مربوط است برای اینکه افراد احساس توانمندسازی کنند، آنان نه تنها باید احساس کنند که آنچه انجام می دهند اثری به دنبال دارد، بلکه باید احساس کنند که می توانند آن اثر را به وجود آورند؛ یعنی برای اینکه آن نتیجه با احساس توانمندسازی همراه باشد، آنان باید احساس کنند که کنترل نتیجه تولید یا خدمت ارائه شده را در دست دارند (وتن و کمرون، ۲۰۱۰).

^۱ Self-Efficacy

^۲ Senes of Competence

^۳ Personal Mastery

^۴ Self Determination

^۵ Personal Consequence

احساس ارزشمندی^۶

کارمندان برای مقصود و یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل می‌شوند و استانداردهای ذهنی‌شان را با آنچه که در شغل خود در حال انجام دادن هستند، متجانس می‌کنند. به عبارت دیگر، احساس معنی‌دار، بودن یک نگرش ارزشی است که از متجانس بودن آرمان‌ها و ارزش‌های افراد و آنچه که در حال انجام دادن هستند، حاصل می‌شود. افراد توانمند، احساس معنی‌دار بودن می‌کنند. معنی‌دار بودن به معنی ارتباط اهداف و وظایف کاری با ایده‌ها و استانداردهای فرد است (وتن و کمرون، ۲۰۱۰).

احساس امنیت

افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند و مطمئن هستند که با آنان منصفانه^۷ و یکسان رفتار خواهد شد، این افراد، این اطمینان را حفظ می‌کنند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهایشان منصفانه خواهد بود. به بیان دیگر، اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است. اعتماد همچنین به طور ضمنی دلالت بر این دارد که افراد خود را در یک موقعیت آسیب‌پذیری قرار می‌دهند، با این همه، افراد توانمند ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد متوجه آنان نخواهد شد (وتن و کمرون، ۲۰۱۰).

تعریف سیستم

تعاریف زیاد و متنوعی برای سیستم ارائه شده است که در زیر به بعضی از آنها اشاره می‌کنیم:

- ۱- سیستم، مجموعه‌ای از اجزا است که در یک رابطه منظم با یکدیگر فعالیت می‌کنند.
 - ۲- سیستم، مجموعه‌ای از اجزای مرتبط است که در راستای دستیابی به مأموریت خاصی، نوع و نحوه ارتباط بین آنها بوجود آمده باشد.
 - ۳- سیستم، مجموعه‌ای است از متغیرها که بوسیله یک ناظر انتخاب شده‌اند. این متغیرها ممکن است اجزای یک ماشین پیچیده، یک ارگانیسم و یا یک موسسه اجتماعی باشند.
 - ۴- سیستم، بخشی از جهان واقعی است که ما انتخاب و آنرا در ذهن خود به منظور در نظر گرفتن و بحث و بررسی تغییرات مختلفی که تحت شرایط متفاوت ممکن است در آن رخ دهد، از بقیه جهان جدا می‌کنیم.
 - ۵- سیستم، مجموعه‌ای از دو یا چند عنصر است که سه شرط زیر را داشته باشد:
 - هر عنصر سیستم بر رفتار و یا ویژگیهای کل سیستم، موثر است.
- به عنوان مثال رفتار هر عضو از بدن انسان مانند قلب یا مغز می‌تواند عملکرد بدن انسان را به عنوان یک کل تحت تاثیر قرار دهد.

- بین عنصر سیستم از نظر رفتاری و نوع تاثیر بر کل سیستم، وابستگی متقابل وجود دارد.
- یعنی نحوه رفتار هر عنصر و نیز نحوه تاثیر هر عنصر بر کل سیستم، بستگی به چگونگی رفتار حداقل یک عنصر دیگر از سیستم دارد. به عنوان مثال در بدن انسان، نحوه رفتار چشم بستگی به نحوه رفتار مغز دارد. هر زیر مجموعه‌ای از عناصر تشکیل شود، بر رفتار کل سیستم موثر است و این تاثیر بستگی به حداقل یک زیر مجموعه دیگر از سیستم دارد. به عبارت دیگر اجزای یک سیستم چنان به هم مرتبط‌اند که هیچ زیر گروه مستقلی از آنها نمی‌توان تشکیل داد.

^۶ Meaning

^۷ Fairly

با استفاده از تعاریف فوق نتیجه می‌گیریم که هر سیستم، یک کل است و نمی‌توان آنرا به اجزای مستقل تقسیم نمود. زیرا ویژگیهای سیستم، در هیچ یک از اجزا بطور مستقل وجود ندارد. و اگر اجزا سیستم را از هم جدا کنیم، خاصیت خود را از دست می‌دهند. به عنوان مثال چشم به عنوان جزئی از بدن انسان، اگر از بدن جدا باشد، نخواهد دید.

وقتی سیستم به اجزا مستقلی تقسیم شود، تعامل بین اجزا از بین می‌رود و سیستم خاصیت و تواناییهای خود را از دست می‌دهد. اگر اجزا یک موجودیت با یکدیگر تعامل نداشته باشند، تشکیل یک مجموعه می‌دهند نه یک سیستم. به عبارت دیگر، مشخصه مهم یک سیستم، تعامل و ارتباط است و ویژگیهای اصلی سیستم از تعامل اجزا بدست می‌آید نه از رفتار مستقل اجزا. به عنوان مثال اگر قطعات یک خودرو را به صورت منفک کنار هم قرار دهیم، تشکیل خودرو نخواهند داد. (غلامرضا عنایتی، ۱۳۹۴).

تعریف بازخور

بازخور یکی از مکانیسمهایی است که در اغلب سیستمها موجود است. ترموستاتها ساده‌ترین دستگاههای مکانیکی هستند که با مکانیسم بازخور عمل می‌کنند. ترموستاتها با افزایش یا کاهش دما، اقدام به قطع یا وصل دستگاه می‌کنند. نظام بازخور در سیستمهای طبیعی نیز وجود دارد. موجودات زنده با دریافت نشانه‌های هشدار، رفتار خود را تغییر می‌دهند. به عبارت دیگر رابطه یک ارگانیسم زنده و محیط اطراف آن ارتباطی دو جانبه و مبتنی بر اصل بازخور است.

مکانیسم بازخور معمولا با مکانیسم کنترل همراه است. راننده‌ای که هدایت یک اتومبیل را بر عهده دارد، اطلاعاتی را از طریق حواس خویش از مسیر دریافت و با آن اطلاعات اتومبیل را کنترل می‌کند. بازخورهایی که راننده پیوسته از محیط می‌گیرد، او را در تصمیم‌هایش قبل از پیچاندن فرمان، کم و زیاد کردن سرعت، ترمز بموقع و ... یاری می‌دهد.

به عبارت دیگر بازخور، فرایندی است که طی آن یک سیگنال، از زنجیره‌ای از روابط علت و معلولی عبور کرده تا اینکه مجددا بر خودش تاثیر بگذارد.

با توجه به نوع تاثیر مجدد، دو نوع بازخور وجود دارد:

۱- بازخور مثبت:

افزایش (کاهش) یک متغیر، نهایتا موجب افزایش (کاهش) بیشتر آن متغیر می‌شود.

۲- بازخور منفی:

افزایش (کاهش) در یک متغیر، نهایتا موجب کاهش (افزایش) آن متغیر می‌گردد.

محیط سیستم

محیط سیستم را عواملی تشکیل می‌دهد که در خارج از سیستم قرار می‌گیرند. شناسایی محیط و عوامل محیطی معمولا به سادگی انجام نمی‌گیرد. زیرا مرز سیستم با محیط، مرزهای ظاهری آن نیست. به عبارت دیگر، محیط، عوامل و اشیایی را شامل می‌شود که در رابطه با خود سیستم موثر و غیر قابل تغییرند.

تعریف محیط بستگی به ناظر و منظور دارد. به عنوان مثال، یک خانه، برای یک معمار با تمام اجزا، یک سیستم است. ولی برای مهندس مکانیک، سیستم حرارتی، یک سیستم و خانه محیط آن است. (غلامرضا عنایتی، ۱۳۹۴)

اصول تفکر سیستمی

فکر سیستمی، بسیار کاربردی بوده و نگرش انسان را نسبت به موضوعات تغییر می‌دهد. این تغییر نگرش و زاویه دید باعث می‌شود که نتایج متفاوت‌تری را به دست آوریم.

تفکر سیستمی یعنی دیدن موضوعات در قالب یک سیستم. به طور خلاصه سیستم به مجموعه‌ای از جزءهایی گفته می‌شود که با تعامل یکدیگر یک کل را بوجود می‌آورند و کل بدون هر جزء ناقص است. هر سیستم شامل ورودی، خروجی، پردازش و بازخورد می‌باشد

✓ تفکر ترکیبی

طبق تفکر سیستمی، ویژگیهای مهم یک سیستم از تعامل بین اجزاء آن بوجود می‌آید نه از فعالیت جداگانه آنها. بنابراین وقتی سیستم را تجزیه می‌کنیم، ویژگیهای مهم خود را از دست میدهد. بنابراین سیستم، یک کل است که با تحلیل قابل درک نیست. در عصر ماشین، وقتی چیزی بخوبی کار نمی‌کرد، رفتار اجزاء آن بررسی می‌شد تا راه ایجاد بهبودی پیدا شود. با توجه به نکته فوق، روشی غیر از تحلیل برای درک رفتار و ویژگیهای سیستم ضروری است. ترکیب نقص فوق را جبران نموده و برای تفکر سیستمی، یک موضوع کلیدی است. در واقع، تحلیل و ترکیب، مکمل هم هستند.

✓ گام تفکر ترکیبی

۱. وقتی می‌خواهید موضوعی را بررسی کنید، ابتدا سیستم کلی که دربرگیرنده موضوع فوق است، را مشخص نمایید. به عبارت دیگر، یک کلیت را شناسایی کنید که موضوع فوق، بخشی از آن است. به عنوان مثال، هنگام تفکر در مورد یک "دانشگاه" (به عنوان موضوع)، سیستم در برگیرنده آن، ممکن است "نظام آموزش عالی" یا "نظام آموزشی" در نظر گرفته شود.

۲. رفتار و ویژگی‌های سیستم کلی را بررسی نمایید.

۳. رفتار یا ویژگی‌های موضوع مورد مطالعه را با توجه به نقشها یا کارکردهای آن در سیستم کلی توضیح دهید.

در تفکر سیستمی، توصیه می‌شود که ترکیب قبل از تحلیل انجام گیرد. در تفکر تحلیلی، چیزی که می‌خواهیم بررسی کنیم، بعنوان یک کل تجزیه می‌شود. ولی در ترکیب، چیزی که می‌خواهیم بررسی کنیم، بعنوان یک جزء از کلی که آنرا دربرگرفته، بررسی می‌گردد. اولی، حوزه مورد توجه محقق را تقلیل و دومی آنرا گسترش می‌دهد. به عنوان مثال، تفکر تحلیلی برای تشریح دانشگاه شروع به تجزیه آن و رسیدن به عناصرش می‌کند. مثلاً از دانشگاه به دانشکده، به دپارتمان، به دانشجو، هیئت علمی و موضوعات درسی و ... می‌رسد. سپس عناصر را تعریف و آنها را جهت رسیدن به تعریف دپارتمان، دانشکده و دانشگاه ترکیب می‌کند. برای مواجهه با واقعیتها، هم ترکیب و هم تحلیل لازم است. تحلیل روی ساختار موضوع متمرکز می‌شود. تعیین می‌کند سیستمها چگونه کار می‌کنند. ترکیب بر کارکرد متمرکز می‌شود. بنابراین تحلیل، دانش ایجاد می‌کند و ترکیب، درک را افزایش می‌دهد (درک از کل به جزء جریان دارد و دانش از جزء به کل). تحلیل به درون چیزها می‌نگرد ولی ترکیب از بیرون به آنها نگاه می‌کند. در تفکر سیستمی اعتقاد بر این است که با بسط سیستم مورد بررسی، درک ما از آن افزایش می‌یابد. در عصر ماشین، به تعامل بین اجزاء درون سیستم توجه می‌شد. ولی تفکر سیستمی، علاوه بر آن، به تعامل سیستم با محیط نیز توجه دارد و نیز به تعامل کارکردی بین اجزاء سیستم توجه می‌نماید.

چرچمن، مفهوم فوق را اینگونه توضیح می‌دهد. در نگرش تحلیلی، معمولاً سیستم را با توجه به اجزاء تشکیل دهنده آن شناسایی نموده و تعریف می‌کنند. بعنوان مثال اگر از یک فرد عادی پرسید اتومبیل چیست؟ جواب می‌شنوید "اتومبیل

وسیله ای است که چهار چرخ دارد و به کمک یک موتور حرکت می‌کند ” اگر از او پرسید اتومبیل سه چرخه هم وجود دارد؟ اساس تعریف او به هم می‌ریزد. تفکر مکانیکی به مواد تشکیل دهنده سیستم توجه دارد. ولی در روش سیستمها، توجه بیشتر به این نکته است که سیستم چه می‌کند تا اینکه از چه ساخته شده است. یعنی ابتدا مأموریت و چگونگی ارتباط و کنترل سیستم و ضوابط رفتاری آنرا شناسایی می‌کند. طبق دیدگاه فوق، تعریف اتومبیل چنین خواهد بود: اتومبیل وسیله نقلیه ایست برای انتقال تعداد معینی مسافر از یک نقطه به نقطه‌ای دیگر با توجه به زمان و هزینه تعیین شده. (ابتدا یک کل که اتومبیل جزئی از آن است مد نظر قرار می‌گیرد (هدی ولی پور زند، ۱۳۹۳).

اصل تضاد

این یک اصل سیستمی است که اگر هر جزء سیستم را بطور جداگانه به گونه‌ای بسازیم که به کاراترین حد ممکن عمل کند، سیستم بعنوان یک کل، به مؤثرترین حد ممکن عمل نخواهد کرد. به عبارت دیگر، اجزاء سیستم را باید بگونه‌ای طراحی کرد که با یکدیگر جور شوند و هماهنگ با هم بطور موثر و کارا عمل کنند.

مثال ۱: اگر از بین خودروهای سواری موجود (انواع مدلها و مارک‌ها) برای هر یک از اجزاء مورد نیاز ماشین، بهترین آن جزء در بین کل ماشین‌ها را انتخاب و سپس این بهترین‌ها را مونتاژ کنیم، آیا ماشینی که بدست می‌آید، بهترین ماشین ممکن است؟ البته خیر! حتی به یک اتومبیل که بتواند حرکت کند، هم نمی‌رسیم. زیرا اجزاء انتخابی با هم جور نمی‌شوند و حتی اگر فیت شوند، با هم خوب کار نمی‌کنند. عملکرد یک سیستم بیشتر بستگی به چگونگی تعامل بین اجزاء آن دارد تا به چگونگی عملکرد مستقل آنها (از یکدیگر). مدیران اکثراً طبق تفکر تحلیلی و مکانیستی عمل می‌کنند. یک مسئله را به چند بخش قابل حل و قابل مدیریت تجزیه نموده، سپس برای هر یک بهترین حل را پیدا نموده و نتایج را با هم مونتاژ می‌کنند. اما می‌دانیم که مجموع بهترین جواب برای اجزاء، بهترین جواب برای سیستم نخواهد بود. به عنوان مثال، معمولاً فرض می‌شود بهترین عملکرد سیستم قابل تقلیل به بهترین عملکرد اجزاء آن بصورت منفرد و جداگانه است. بنابراین معیارهای اندازه گیری عملکرد اجزاء بگونه‌ای تعیین می‌شود که باعث تضاد اجزاء سیستم می‌گردد. تقسیم‌بندی هر سیستم به اجزاء کوچکتر که بدون توجه به اصل تداخل و وابستگی متقابل آنها صورت می‌گیرد، یک تضاد فطری بین اجزاء آن سیستم بوجود می‌آورد، بهترین جواب برای هر یک از این اجزاء، لزوماً با بهترین جواب برای جزء دیگر هماهنگی و برابری نمی‌کند و در نتیجه تضادی با بهترین جواب برای کل سیستم پیدا می‌کند. در اثر تقسیم تشکیلات سازمانی به چند فعالیت اصلی، یک فعالیت جدید بوجود می‌آید که وظیفه آن حل تضادهای بین این فعالیتها و محافظت منافع کل سیستم در مقابل منافع سیستمهای فرعی است. این وظیفه همان مسئولیت مدیریت عمومی است. روش متداول و کلاسیک در تقسیم بندی تشکیلات سازمانی، معمولاً چهار فعالیت اصلی بوجود می‌آورد: تولید، فروش (بازاریابی)، مالی، پرسنل. که هر کدام از این فعالیتها خود یک سیستم فرعی است و هر کدام با ضوابط اجرایی (توقعات و محدودیتها) متفاوتی کنترل می‌شود که لزوماً با هم هماهنگی ندارد. به عنوان مثال فعالیت کنترل موجودی محصول نهایی در یک سازمان را در نظر می‌گیریم. واحد تولید علاقمند به تولید بزرگ برای کاهش زمان Setup و قیمت تمام شده است. واحد فروش تمایل به کوچک بودن تولید دارد (بدلیل افزایش تنوع محصول و پاسخگویی به نیاز مشتری). امور مالی می‌خواهد سرمایه مورد نیاز برای اداره سیستم حداقل شود و لذا علاقه‌مند به کاهش موجودی انبار است. تئوری کلاسیک تشکیلات، این تضادها را به منظور کنترل مفید می‌داند و تصور می‌نماید که می‌توان از آنها برای سالم کردن تشکیلات استفاده کرد. ولی متأسفانه هرگز این تضادها به عنوان عامل کنترل مؤثر نبوده و فقط به صورت عامل ترمز کننده بکار رفته است. در عمل معمولاً یکی از مدیران از دیگران قویتر است یا به عللی به مدیرعامل نزدیک و این فرد راه حل سیستم فرعی خود را به بقیه تحمیل می‌کند. در این صورت، سودی که از این طریق بدست می‌آید، بیش از اندازه با ضرری که قسمتهای دیگر باید تحمل کنند، از بین می‌رود. در اکثر مواقع مدیر عامل از بین یکی از سه مدیر تولید، فروش و مالی انتخاب می‌گردد و فاقد تجربه و

اطلاعات لازم درباره کل سیستم است و مدیریت عمومی را از نظر گاه رشته خاص خود می‌نگرد و ناخودآگاه به صورت مدیر یک سیستم فرعی عمل می‌کند (هدی ولی پور زند، ۱۳۹۳).

موانع تفکر سیستمی

موانع تفکر سیستمی متعدّدند. با این که فوائد تفکر سیستمی بر کسی پوشیده نیست، اما در عمل، به کار بستن تفکر سیستمی با موانعی روبروست. ریشه این موانع و عوامل را باید در نگرش و رفتار انسان‌ها جستجو کرد (هدی ولی پور زند، ۱۳۹۳).

✓ جزءنگری

جزءنگری در مقابل کل‌نگری قرار می‌گیرد. تفکر سیستمی مبتنی بر کل‌نگری است. جزءنگری محصول فرو رفتن در علوم تجربی است، بنابراین جزءنگری به‌خودی‌خود امر ناپسندی نیست و چه بسا در حوزه‌هایی از علوم ضروری نیز باشد. نکته در این است که تکیه صرف بر جزءنگری، امکان فهم الگوهای حاکم بر پدیده و سیستم را از بین می‌برد. در سازمان‌ها نیز وضعیت چنین است. پرداختن به اجزاء و واحدها باعث می‌شود تا افراد و گروه‌ها به صورت جزیره‌ای فکر و عمل کنند و این کار گرچه ممکن است بهبود عملکرد برخی واحدها را نشان دهد اما به عملکرد کلی سازمان لطمه می‌زند. به همین سبب بزرگانی همچون «مایکل همر»، بر این باورند که ساختار وظیفه‌گرا برای سازمان‌های عصر حاضر پاسخگو نیست و فرآیندی عمل کردن، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

جزءنگری باید با کل‌نگری همراه باشد. دیدن درختان از پایین باید با دیدن جنگل از بالا همراه باشد. هنر تفکر سیستمی، دیدن توأم جنگل و درختان است یعنی دریافت اطلاعات کلی و جامع در عین این که جزئیات نیز مورد عنایت قرار دارند. تنها در صورت همزمان دیدن جزئیات و کلیات مسئله است که می‌توان پاسخی قوی به تغییرات و چالش‌های پیچیده داد. بسیاری از مردم تصور می‌کنند تفکر سیستمی صرفاً دیدن از بالاست، درست مثل بالگرد که می‌تواند «تصویر بزرگ» را ببیند و جنگل را از درختان تشخیص دهد. اما به تعبیر «مایکل پورتر»، یک جنگل از بالا تنها شبیه به یک سفره سبز رنگ دیده می‌شود. کسی می‌تواند جنگل را بفهمد که در آن قدم زده باشد. دیدن از بالا باید توسط دیدن از پایین پشتیبانی شود.

از مضرات تفکر جزءنگر آن است که وقتی به یک مسئله نگاه می‌کنیم ذهن به‌سوئی می‌رود که بهترین راه‌حل را در همان محل جستجو کند، در حالی که به تعبیر راسل ایکاف: مسئله‌ها را باید بدون در نظر گرفتن مکان بروز آنها از جنبه‌های گوناگون مورد بررسی قرار داد. به عنوان نمونه، بهترین راه حل یک مسئله تولیدی در سازمان ممکن است از طریق یک تغییر در بازاریابی، یا به عکس، باشد.

✓ تمرکز بر وقایع

ما زندگی را به صورت مجموعه‌ای از رخدادها و وقایع می‌دانیم و برای هر اتفاق نیز یک دلیل روشن ارائه می‌کنیم. تمرکز بر روی وقایع، ما را از یافتن الگوی تغییرات درازمدت که در پشت رخدادها نهفته است محروم می‌سازد. عادت تمرکز بر وقایع و بویژه وقایع ناگهانی باعث می‌شود که انسان از درک تغییرات تدریجی عاجز بماند، در حالی که روند حرکت نظام هستی در ساحت‌های مختلف، تدریج و تکامل است. داستان قورباغه‌ای که در درک افزایش تدریجی آب ناتوان است و همان مسئله باعث از بین رفتن او می‌شود معروف است. توجه و عکس‌العمل قورباغه تنها به وقایع ناگهانی معطوف می‌شود. این درست نظیر واقعیتی است که در جامعه انسانی وجود دارد و رسانه‌ها نیز بر آن دامن می‌زنند. گاه مرگ ناگهانی یک نفر

چنان مورد توجه قرار می‌گیرد که زمینه‌های بروز و ظهور آن از دیده‌ها نهان می‌ماند. در مقابل، مرگ تدریجی هزاران انسان به دلیل مشکلات اقتصادی و بهداشتی و اجتماعی حساسیتی بر نمی‌انگیزد. تمرکز بر وقایع، از موانع توجه به تفکر سیستمی و توسعه آن است. این مسئله منجر به توضیح واقعه می‌شود اما انسان را از دریافتن الگوی تغییرات درازمدت که در پشت اتفاق مزبور وجود دارد بازمی‌دارد، در حالی که تحول، چه مثبت و چه منفی، یک‌شبه اتفاق نمی‌افتد. تمرکز بر رخدادهای منفرد و به‌ظاهر ناگهانی، سطحی‌نگری و ظاهرینی را در افراد و سازمان‌ها و جامعه دامن می‌زند. به تعبیر دکتر دیوید هاوکینز، گزینش دلخواه به چیزی منجر می‌شود که متکی بر موقعیت است. به عبارت دیگر، این نوع نگاه به صورت مصنوعی، وحدت حقیقی را به قسمت‌های به‌ظاهر مجزا تجزیه می‌کند. این قسمت‌ها تنها در ظاهر دیده می‌شوند و واقعا از یکدیگر جدایی ندارند. بنابراین در حالت خاصی قرار می‌گیریم که از «اینجا» و «آنجا» یا از «کنون» در مقابل «بعد» سخن می‌گوئیم، یا اجزائی را از جریان زندگی به اختیار گزینش می‌کنیم که از آنها به عنوان «رخداد» یا «اتفاق» یاد می‌کنیم. یک نتیجه جدی این فرآیند ذهنی، ایجاد درک اشتباه از روابط علت و معلولی است. این سوء تفاهم، مشکلات و فجایع بی‌پایان انسانی را به بار می‌آورد.

✓ فرافکنی

یکی از موانع تفکر سیستمی نوعی منفی‌نگری و سرزنش کردن شرایط محیطی است. تفکر سیستمی به ما می‌آموزد که چیزی در بیرون از سیستم که مسبب بروز مشکلات باشد وجود ندارد. باید دانست که تمامی اسباب و علل مسائل در درون سیستم نهفته است و جزئی از آن به‌شمار می‌رود. چه در سازمان و چه در اجتماع، اگر هر کس خود را فقط در شغل یا موقعیت خود معنا کند آنگاه قادر به درک اثر اعمال خود بر روی موقعیت دیگران نخواهد بود.

✓ دام تفکر دوگانه

سیاه یا سفید دیدن پدیده‌ها مانع تفکر سیستمی است. نگرش «صفر و یک» و تفکر «یا این یا آن» به ایستائی تفکر می‌انجامد. این نوع تحلیل، نوعی ساده‌اندیشی است و با پیچیدگی‌های جهان کنونی منطبق نیست. کسانی که چنین عمل می‌کنند، بدون این که بخواهند، خلاقیت را نابود می‌کنند. غالبا فکر می‌کنند کار مطلوبی انجام می‌دهند اما به دام تفکر دوگانه‌ای که برای خود ساخته‌اند آگاه نیستند. برخورد ساده‌انگارانه با دوگانگی، خلاقیت و نوآوری را از بین می‌برد. ایستا شدن تفکر موجب پدید آمدن چارچوب‌های خودساخته می‌شود. این قالب‌های دوگانه باید شکسته شود. باید تفکری فراتر از دوگانگی داشت و «هم این و هم آن» را در نظر گرفت. یک رخداد می‌تواند در یک زمان تاثیری مشخص در یک جنبه داشته باشد و در زمان دیگری تاثیری متفاوت بگذارد. هر رخداد، بسته به زاویه دید مشاهده‌گر، ممکن است معانی متعددی داشته باشد. ممکن است حالتی وجود داشته باشد که متفاوت با همه حالات شناخته شده قبلی باشد.

✓ تفکر قالبی

گفته شده است که کودکان پیشرفت قابل ملاحظه‌ای در درک تفکر سیستمی دارند. بزرگسالان از طریق سیستم‌های رسمی آموزش، با تفکر خطی و قالبی خوگرفته‌اند و رهایی از این روش تفکر برای آنان دشوار است.

پیش‌فرض‌ها و تصورات قبلی، ذهن ما را تحت کنترل دارند. تشخیص این قیود خودنهاد هم مشکل است. به همین دلیل است که معمولا زمانی که یک راه حل معما به ما نشان داده می‌شود تعجب می‌کنیم. معمای وصل کردن ۹ نقطه با چهارخط بدون این که قلم خود را از روی کاغذ برداریم نمونه‌ای از این نوع معماهاست که نشان می‌دهد تفکر ما در چارچوب جعبه‌ای از پیش تعیین شده، محصور شده و به آسانی نمی‌توانیم خارج از آن جعبه فکر کنیم. به عبارت دیگر، ما در حل مسائل مرز سیستم مورد نظر را به‌درستی تعیین نمی‌کنیم.

✓ توجه به علائم به جای علل

ریشه بسیاری از ناتوانی‌های ما در شرایط پیچیده، گم کردن حلقه علیت و دیدن فقط قسمتی از آن است. سیستم‌های پیچیده انسانی دو مشخصه بسیار مهم دارند: علائم و علل. منظور از علائم، نشانه‌ها و شاخص‌هایی است که نشان‌دهنده مسئله و مشکلی در سیستم است. علل و اسباب، آن زیرساختی در سیستم است که بیشترین سهم و مسئولیت را در پذیرش نشانه‌ها و علائم، یا به عبارت دیگر مشکل سیستم، برعهده دارد و اگر شناخته شود می‌توان از طریق آن تغییرات، بنیادی و پیشرفت واقعی در سیستم بوجود آورد. بسیاری از ما تصور می‌کنیم که علت بوجود آمدن یک مسئله الزاما با نشانه‌های آن در کنار یکدیگرند و با مشاهده این عوامل می‌توانیم علل را بیابیم. نگرش سیستمی به ما می‌گوید برای فهمیدن مشکلات اساسی لازم است به مسائلی فراتر از اشتباهات فردی و یا اقبال نامساعد پردازیم. باید از وقایع و شخصیت‌ها بالاتر رفت. باید به عمق ساختاری پی برد که اعمال افراد و شرایط را به گونه‌ای شکل می‌دهد که رویدادی اتفاق می‌افتد.

✓ تفکر تحلیلی

اصول تفکر در عصر ماشین، آنگونه که «رنه دکارت» تشریح کرده، عمدتا بر این پایه بود که هر مشکل یا موضوعی را تا حد امکان باید به اجزاء کوچکتر تجزیه کرد. این روش تفکر، «روش تحلیلی» است، که تنها یک نوع روش تفکر محسوب می‌شود. تفکر فقط تحلیل نیست. در تفکر سیستمی از روش «ترکیبی» استفاده می‌شود. به عبارت دیگر، تفکر سیستمی چرخه‌ای از تجزیه و ترکیب است. استفاده و اتکاء صرف به روش و تفکر تحلیلی مانع بزرگ تفکر ترکیبی و سیستمی است. جنبه منفی تفکر تحلیلی آن است که وقتی سیستم را تجزیه می‌کنیم ویژگی‌های مهم خود را از دست می‌دهد. سیستم، یک کل است که با تحلیل قابل درک نیست. بهتر است ترکیب قبل از تحلیل انجام شود. در تفکر تحلیلی، چیزی که می‌خواهیم بررسی کنیم به عنوان یک کل تجزیه می‌شود ولی در ترکیب، چیزی که می‌خواهیم بررسی کنیم به عنوان یک جزء از کلی که آن را دربرگرفته بررسی می‌شود.

✓ توجه به کمیت

توجه صرف به عدد و رقم از موانع تفکر سیستمی است. توجه به اندازه یا تعداد، مقوله‌ای است که به تعبیر «راسل ایکاف»، به «رشد» مرتبط است نه «توسعه» در حالی که تفکر سیستمی یک تفکر توسعه‌گرا است. او بین توسعه و تفکر سیستمی رابطه‌ای معنادار می‌جوید که در نهایت به بهبود کیفیت زندگی و چگونگی استفاده انسان از توانایی‌ها و دارائی‌ها و افزایش شایستگی‌های خود می‌انجامد. رشد، افزایش در تعداد یا اندازه است اما توسعه، افزایش در شایستگی است.

رویکردهای توانمندسازی

کوپن و اسپریتیزر با مطالعه میدانی در سطح مدیران میانی شرکت‌های پیشتاز، دو رویکرد متفاوت برای توانمندسازی تشخیص داده اند:

✓ رویکرد مکانیکی (ارتباطی)

بر اساس این دیدگاه، توانمندسازی به معنای تفویض اختیار و قدرت از بالا به پایین، همراه با مرزها و محدودیت‌های روشن و پاسخگویی دقیق است که کنترل مدیریتی را افزایش می‌دهد. در این رویکرد توانمندسازی فرآیندی است که طی آن مدیریت ارشد یک بینش روشن تدوین کرده و برنامه‌ها و وظایف معین برای نیل به آن در سازمان ترسیم می‌نماید. او اطلاعات و منابع مورد نیاز برای انجام وظایف را برای کارکنان فراهم می‌کند و اجازه می‌دهد تا آنان در صورت نیاز تغییرات رویه‌ای و اصلاح فرآیندها را انجام دهند. در این رویکرد نتایج کار و فعالیت بیشتر تحت کنترل مدیریتی باشد و

ساده سازی کار و وظایف مورد تأکید است. به طور خلاصه در این رویکرد توانمندسازی یعنی تصمیم گیری در یک محدوده معین.

✓ رویکرد ارگانیکی (انگیزشی)

این رویکرد دیدگاهی از پایین به بالاست و کنترل را کاهش می دهد. بر اساس این رویکرد توانمندسازی برحسب باورهای شخصی افراد تعریف می شود. بر طبق این دیدگاه، افراد توانا دارای ویژگی های مشترکی هستند که تحت عنوان ابعاد توانمندسازی مدنظر قرار گرفته است. این ابعاد اقدامات خاص مدیریتی نیستند بلکه منعکس کننده تجربیات یا باورهای کارکنان در مورد نقش آنها در سازمان می باشد. بنابراین توانمندسازی چیزی نیست که مدیران برای کارکنان انجام دهند بلکه طرز فکر کارکنان در مورد نقش آن ها در سازمان می باشد. در عین حال مدیریت سازمان می تواند بستر لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم نماید. اما باید کارکنان توانمند را گزینش و به کار گیرند. آن ها باید خودشان احساس کنند که دارای آزادی عمل و قدرت تصمیم گیری هستند، آن ها باید شخصاً احساس تعلق به سازمان کرده، احساس شایستگی و تبحر در مورد توانایی های خود کنند و شایسته تأثیرگذاری بر سیستمی باشند که در آن کار می کنند (صنعتی، ۱۳۸۶، ۳۰-۲۹)

✓ الگوی توانمندسازی چهار عاملی

چالشهای رهبری، فرهنگ و مسائل اقتصادی از یک سو، عناصر توسعه راهبردی منابع انسانی، از جمله: یادگیری سازمانی، نوآوری، توسعه کارکنان و کامیابی مشتری از دیگر سو، سازمانها را مجبور به جهت گیری راهبردی توانمندسازی کارکنان کرده است. برای تبیین و تشریح مدل راهبردی توانمندسازی کارکنان، ضروری است عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. طبق پژوهش انجام شده توسط یاهیا ملهم، چهار عامل، ارتباط مستقیم و تاثیر بسزایی بر توانمندسازی کارکنان دارند که در محیط رقابتی بایستی به آن توجه خاص کرد تا سازمانها بتوانند پاسخگوی تغییرات سریع و با کیفیت بالا باشند، تا علاوه بر رضایت کارکنان، رضایت مشتریان را فراهم سازند. براساس این الگو عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان عبارتند از:

۱. دانش و مهارت کارکنان

ارتقای مهارت و دانش کارکنان که رابطه مستقیمی با کارآفرینی و اثربخشی کارکنان دارد و جایگزینی دانشگران به جای صنعتکاران ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمانهای دانشی است.

۲. اعتماد

رهبران، نیازمند اعتماد و انتشار قدرت و پذیرش ایده های جدیدی هستند. جریان اطلاعات و دانش تاثیر مثبت بر این بعد و بر پاسخگویی و مسئولیت پذیری کارکنان دارد.

۳. ارتباطات

ارتباطات دو جانبه وسیلهای است که دانش کارکنان را در مجاری ارتباطی سازمان برای خدمت بهتر به مشتریان گسترش خواهد داد. توزیع اطلاعات برای کارکنان به منظور عملکرد بالای سازمان حیاتی است. کانالهای ارتباطی و اطلاعاتی در سازمانها موجب ارتقای دانش و اعتماد سازمانی نیز می شود.

۴. انگیزه

توجه به نیازها و انگیزه های کارکنان و پرداخت پاداش بر اساس عملکرد در این مدل موردنظر است و پاداشهای معنوی (غیر مادی) نسبت به پاداشهای مادی از اهمیت بیشتر برخوردارند

الگوی توانمندسازی رایبیز و همکاران

بر اساس بررسی های به عمل آمده توسط رایبیز و همکاران، ارائه چارچوبی منسجم و یکپارچه برای روشن کردن نقش متغیرهای موضوعی، محیطی، شناختی و رفتاری در فرایند توانمندسازی مهم است، در این فرایند، روابط بین بافت سازمانی و عناصر محیط کاری (ساختار، منابع انسانی، اعمال مدیریت) مؤثر است (رایبیز و همکاران، ۲۰۰۲). در این مدل ادراک کارکنان، فرصت برای نفوذ بر نتایج کاری و ماهیت حمایتی سازمانی؛ اعتماد و تعهد، بر بافت سازمانی و محیط کاری تاثیرگذارند. مهمترین گام در فرایند توانمندسازی کارکنان، فراهم سازی محیطی است که فرصتی را برای ممارست افراد با میزانی از اختیارات و قدرت و انگیزش درونی در کارکنان به وجود آورد. بسیاری از مطالعات در مورد توانمندسازی، نشان می دهند که محیط، فرصتهایی را برای کارکنان فراهم می آورد. از این رو، محیطهای توانمند، فرصتها و محیطهای غیرتوانمند، محدودیتهایی را برای کارکنان به همراه می آورند. این به میزان نفوذی که جهت اثرگذاری بر پیامدهای کاری اعمال می شود، بستگی دارد. اگر کارکنان توانمند باشند ولی هنوز آن نفوذ لازم را نداشته باشند، فاقد اثر احتمالی فرصت یا حمایت محیطی هستند (رایبیز و همکاران، ۲۰۰۲).

روش تحقیق

هدف تحقیق حاضر بررسی ارتباط بین توانمند سازی کارکنان و اقتصاد مقاومتی می باشد. بنابراین می توان اظهار نمود که این تحقیق از نوع کاربردی بوده و با توجه به وجود متغیر های مستقل و وابسته پژوهش و بررسی تاثیرات آنها بر هم، روش تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی می باشد.

جامعه پژوهش

جامعه ی آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان ادارات دولتی شهرستان مشهد می باشد مجموع کل این افراد تعداد ۱۱۹۵۱ می باشد. حجم نمونه در تحقیق حاضر براساس فرمول کوکران و در سطح خطای ۰.۰۵ برابر ۳۸۴ نفر محاسبه گردیده است.

پرسشنامه

به منظور گرد آوری اطلاعات از دو پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه مرتبط با توانمند سازی کارکنان استاندارد بوده و پرسشنامه اقتصاد مقاومتی محقق ساخته می باشد. پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر در پنج بعد: احساس شایستگی در شغل، احساس داشتن حق انتخاب، احساس ارزشمندی، احساس معنی داری و احساس امنیت می باشد. همچنین سوالات پرسشنامه ی تفکرسیستمی بر اساس مولفه های ذکر شده تدوین شده است.

روایی پرسشنامه

روایی به این معنا است که پرسش های آزمون به طور دقیق آنچه را که مورد نظر می باشد، می سنجد. روایی، جنبه های مختلف دارد و ارتباط بین پرسش و آزمودنی با توجه به کلیه جنبه های آن حاصل می شود. در این تحقیق به منظور بررسی روایی پرسشنامه، آن را در اختیاری افرادی از جامعه ی آماری و همچنین مدیران با سابقه و چند تن از خبرگان قرار دادیم و روایی آن پس از اصلاحات مورد تایید قرار گرفت.

پایایی پرسشنامه

پایایی قابلیت اعتماد یک ابزار عبارت است که درجه ثبات آن در اندازه گیری را مشخص می نماید. یعنی اینکه ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می دهد. با آزمون آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS ۲۲ از داده های حاصل از ۳۰ پرسشنامه که در بین افراد خبره و جامعه ی آماری بدست آمده بود نتایج زیر بدست آمده است.

جدول ۱: پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ

شاخص	تعداد سوال	میزان آلفای کرونباخ
توانمند سازی	۱۷	۰/۹۱
تفکر سیستمی	۱۳	۰/۸۳

منبع : یافته های پژوهش

با توجه به اینکه در هر دو مورد مقدار آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰.۷ است به این نتیجه خواهیم رسید که پرسشنامه ها از پایایی لازم برخوردار می باشند.

تحلیل داده ها

آمار استنباطی

به منظور بررسی توزیع داده ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده خواهد شد. همچنین به منظور آزمون فرضیه های تحقیق از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده خواهد شد. مقدار این ضریب نشان دهنده قابلیت بیان یک متغیر به صورت تابعی یکنوا از متغیر دیگر است. همبستگی کامل پیرسون (+۱ یا -۱) زمانی اتفاق می افتد که متغیری تابعی یکنوا از متغیر دیگر باشد.

فرض H_0 : بین دو متغیر X و Y رابطه ی معنا داری وجود ندارد .
 فرض H_1 : بین دو متغیر X و Y رابطه ی معنا داری وجود دارد .

آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

جدول ۲. سطح معناداری آزمون کولموگروف اسمیرنوف

متغیر	sig	مقدار خطا	توزیع داده ها
احساس شایستگی در شغل	۰.۰۶۸	۰.۰۵	نرمال است
داشتن حق انتخاب	۰.۰۵۳	۰.۰۵	نرمال است
احساس ارزشمندی	۰.۱۲۱	۰.۰۵	نرمال است
احساس معنی داری	۰.۰۸۹	۰.۰۵	نرمال است
احساس امنیت و اطمینان	۰.۰۶۶	۰.۰۵	نرمال است
تفکر سیستمی	۰.۱۳۵	۰.۰۵	نرمال است

منبع : یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها

هنگام بررسی نرمال بودن داده‌ها ما فرض صفر مبتنی بر اینکه توزیع داده‌ها نرمال است را در سطح خطای ۵٪ تست می‌کنیم. بنابراین اگر آماره آزمون بزرگتر یا مساوی ۰۰۰۵ بدست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرض صفر مبتنی بر اینکه داده نرمال است، وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. جدول فوق نشان دهنده ی آن است که توزیع داده ها نرمال بوده و باید از آزمون های پارامتریک جهت بررسی همبستگی بین متغیر های مستقل و وابسته استفاده نمود.

آزمون فرضیه های تحقیق

جدول ۳. در جدول زیر نتایج تجزیه و تحلیل دلد ها به صورت کلی ذکر شده است.

نام متغیر	ضریب همبستگی پیرسون	عدد معنی داری (sig)	α	رابطه معنی دار
توانمندسازی منابع انسانی و تفکرسیستمی	۰/۵۸۳	۰/۰۰۰	۰/۰۵	وجود دارد
احساس شایستگی و تفکرسیستمی	۰/۵۴۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵	وجود دارد
احساس داشتن حق انتخاب و تفکرسیستمی	۰/۶۳۵	۰/۰۰۰	۰/۰۵	وجود دارد
احساس موثر بودن و تفکرسیستمی	۰/۴۳۸	۰/۰۰۰	۰/۰۵	وجود دارد
احساس امنیت و تفکرسیستمی	۰/۶۰۹	۰/۰۰۰	۰/۰۵	وجود دارد

منبع : یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها

با توجه به آزمون فرضیه فوق عنوان می کند که در سطح اطمینان ۹۵٪ با توجه به اینکه سطح معناداری کوچکتر از میزان خطاست لذا فرض H_0 رد و H_1 پذیرفته می شود و بدین ترتیب با احتمال خطای (۰۰۰۵) در رابطه ی معنی دار قابل تائید خواهد بود و بعبارت دیگر دلیل کافی مبنی بر رد نظریه محقق پیرامون فرضیه های مذکور بدست نمی آید و بایستی اذعان نمود که رابطه معنادار وجود دارد. رابطه مثبت (مستقیم) معنی داری وجود دارد.

نتیجه گیری

توانمند سازی کارکنان باعث بهره وری افزایش کارایی کارکنان ادارات دولتی خواهد شد. نتایج تحقیقات گوناگون نشان داده که نیروی انسانی بر بهره وری اقتصادی نیز تاثیر خواهد گذاشت. مهمترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی

توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. از نظر «دراکر» رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه های مختلف، در انجام فعالیتهای با یکدیگر همکاری می کنند. توانمندسازی کارکنان، محوری ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمانها می باشد. توانمند کردن افراد موجب می شود تا مدیران و سازمان سریع تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود بیالند. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمانها نمی توانند در درازمدت کامیاب باشند.

"تفکر سیستمی" نوعی نگاه به جهان هستی و پدیده های آن است. این شیوه تفکر، روش شناسی مؤثری را برای سیستم های اجتماعی فرهنگی در محیط آکنده از آشفتگی و پیچیدگی ارائه می دهد. در تفکر سیستمی، صرفاً به اجزاء و جزئیات یک سیستم نگاه نمی شود بلکه چگونگی تعامل بین اجزاء و نیز برهم کنش آنها و محیط، بررسی می شود. موانع و عواملی سبب می شود انسانها از تفکر سیستمی دور شوند. تفکر سیستمی تفکری کل نگر است در حالی که تکیه صرف بر جزء نگری، امکان فهم الگوهای حاکم بر پدیده و سیستم را از بین می برد. تمرکز بر روی وقایع و بویژه وقایع ناگهانی، باعث می شود تا انسان الگوی تغییرات درازمدت را که در پشت رخدادها نهفته است، درک نکند. از این رو، منفی نگری و سرزنش کردن شرایط محیطی تشدید می شود و انسان خیال می کند چیزی در بیرون از سیستم سبب بروز مشکلات است، در حالی که تمامی اسباب و علل مسائل در درون سیستم نهفته است. دام دیگر در این زمینه، تفکر دوگانه است که در آن، انسان با نوعی تحلیل ساده اندیشانه، به نگرش «صفر و یک» گرفتار می شود. این نگرش بر اساس پیش فرضها و تصورات قبلی و قیود خودنهادهای است که ذهن را در قالبهای بسته نگه می دارد. این شرایط مستعد آن است که ذهن انسان به مسیر اشتباه رهنمون شود و به علائم، بیش از علل و یا به جای آن، توجه کند و به همبستگی ظاهری متغیرها استناد کند، در حالی که بین آنها هیچ گونه ارتباط علت و معلولی وجود ندارد. تفکر سیستمی، در قالب کلیت و تمامیت سیستم دیده می شود و به این ترتیب از سطح به عمق و از جزء به کل گذر می شود. در این مقاله، ضمن تشریح مؤلفه های تفکر سیستمی، به بررسی مهم ترین «موانع» آن در جنبه های جزء نگری، تمرکز بر وقایع، فرافکنی، دام تفکر دوگانه، تفکر قالبی، توجه به علائم به جای علل، تفکر تحلیلی و توجه به کیفیت پرداخته شده است.

منابع و ماخذ

۱. ابن خلدون، عبدالرحمن (۱۳۶۴). "مقدمه ابن خلدون"، ترجمه: گنابادی، م. پ، تهران: بنگاه ترجمه و نشر کتاب.
۲. ایکاف، راسل (۱۳۸۸). بازآفرینی سازمان"، ترجمه: تقی ناصر شریعتی و همکاران. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۳. ایکاف، راسل (۱۳۸۰). "برنامه ریزی تعاملی"، ترجمه: خلیلی، س، تهران: نشر مرکز.
۴. بینش، مسعود (۱۳۸۵). با اندیشمندان عرصه مدیریت. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۵. بینش، مسعود (۱۳۸۷). "فکر بهبود"، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
۶. پورتر، مایکل (۱۳۸۴). "استراتژی رقابتی"، ترجمه: مجیدی، ج و مهرپویا، ع، تهران: نشر رسا.
۷. سنگه، پیتر (۱۳۷۵). "رقص تغییر"، ترجمه: مشایخی، ع و همکاران، تهران: آریانا.
۸. سنگه، پیتر (۱۳۸۳). "پنجمین فرمان"، ترجمه: کمال هدایت، ح و روشن، م، تهران: آریانا.
۹. قراچه داغی، جمشید (۱۳۸۹). "روش شناسی سیستمها"، ترجمه: سلطانی و حقیقت ثابت.
۱۰. نظریه های سیستمی، دکتر غلامرضا عنایتی (۱۳۹۴).
۱۱. کالینز، جیم (۱۳۸۶). "از خوب به عالی، ترجمه: سپهرپور، ن، تهران: پیک آوین.
۱۲. مختاری، قاسم (۱۳۸۷). "مقدمه ای بر تفکر سیستمی"، ویرایش پنجم. تهران:

۱۳. هریس، ریچارد (۱۳۸۹). "هنر برنامه‌ریزی کوانتیمی"، ترجمه: بینش، م و مهذب، س، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران. صنعتی، زینب (۱۳۸۶)؛ بررسی رابطه بین آموزش های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان؛ پایان نامه کارشناسی ارشد؛ دانشگاه تهران؛ پردیس قم.
۱۴. صنعتی، زینب (۱۳۸۶)؛ بررسی رابطه بین آموزش های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان؛ پایان نامه کارشناسی ارشد؛ دانشگاه تهران؛ پردیس قم.
۱۵. غلامی، نسرین (بدون سال)، توانمندسازی کارکنان، ماهنامه مهارت، شماره ۵۲، صص ۱۵-۱۲.
۱۶. محمدی، محمد (۱۳۸۱)؛ برنامه های توانمندسازی کارکنان؛ مطالعات مدیریت؛ شماره ۳۶-۳۵؛ دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۷. نادری، ناهید؛ رجایی پور و سعید؛ جمشیدیان، عبدالرسول (۱۳۸۶)؛ مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان؛ تدبیر؛ شماره ۱۸۶.
۱۸. وتن دیوید، ای و کمرون، کیم اس (۲۰۱۰). «تواناسازی و تفویض اختیار» بدرالدین اورعی یزدی، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران، چاپ دوم
۱۹. مقاله تفکر سیستمی در سازمان، هدی ولی پور زند (۱۳۹۳)
۲۰. Gharajedaghi, (۲۰۱۱). "system thinking; managing chaos and complexity", ۳th.ed, MK.
۲۱. Howard Gardner (۲۰۰۹). "Five minds for the future", Harvard Business School Press