

تأثیر استراتژی های توانمندسازی بر بهبود عملکرد

مدیران جهاد کشاورزی استان قم

داود ابوالحسنی^۱، محمد صالحی^۲، دکتر مسعود قربانحسینی^۳، سید مجید احدی شعار^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران
۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران
۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ساوه، ایران
۴. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

نام و نشانی ایمیل نویسنده مسئول:

سید مجید احدی شعار

Majidahadi1365@gmail.com

چکیده

تحقیق حاضر با عنوان تأثیر استراتژی های توانمندسازی بر عملکرد شغلی در بین مدیران جهاد کشاورزی استان قم انجام شد. پرسشنامه شامل پرسشنامه های استراتژیهای توانمندسازی و بررسی عملکرد شغلی مدیران است. قسمت پرسشنامه استراتژی های توانمندسازی ۳۵ سوال بوده که از پژوهش خلج (۱۳۸۸) بهره گرفته شده است. برای بررسی عملکرد شغلی مدیران از پرسشنامه ای که محقق ساخته استفاده شده و شامل ۲۱ سؤال است. روایی پرسشنامه مورد ارزیابی و تایید استاد راهنما و پایایی از طریق آلفای کرونباخ که بالای ۰/۷ بود، مورد تایید واقع شد.

روش تحقیق مورد استفاده کاربردی، توصیفی و از شاخه همبستگی و به روش پیمایشی انجام شده است. در زمان انجام پژوهش (۱۳۹۵) جامعه مدیران جهاد کشاورزی استان قم متشکل از ۱۸۰ نفر می باشد. روش نمونه گیری روش تصادفی ساده است که نمونه ۱۲۲ نفری انتخاب و پرسشنامه ها میان آنان توزیع گردید.

نتایج نتایج نشان میدهد تمام فرضیات مورد تایید قرار گرفتند به طور کلی استراتژی های توانمندسازی بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر دارد. یعنی تأثیر هفت استراتژی های توانمندسازی شامل تعیین هدف های دقیق و مدون، برنامه ریزی های دقیق و مدون، تفویض اختیار به مدیران، مشارکت مدیران در تصمیمات کلان، بازخورد به موقع به مدیران، تقویت مهارت های ارتباطی مدیران و آموزش مدیران در زمینه های مدیریتی بر بهبود عملکرد سازمانی مدیران تأیید شد.

واژگان کلیدی: استراتژی های توانمندسازی، بهبود عملکرد سازمانی، عملکرد، جهاد کشاورزی استان قم.

مقدمه

توانمندسازی مفهومی است که می تواند فوایدی را برای سازمان جهت ایجاد حس تعلق و غرور در کارکنان داشته باشد. توانمندسازی می تواند ظرفیت های بالقوه انسان را شکوفا سازد. در سازمانهای توانمند، کارکنان با احساس تعلق، هیجان، غرور و افتخار بهترین ابداعات و ایده ها را پیاده سازی می کنند به علاوه با احساس مسئولیت کار کرده و منافع سازمان را به منافع خود ترجیح می دهند. پایه و اساس هر سازمان کارکنان، دانش، مهارت ها و انگیزه های آنان می باشد. بهره گیری از چنین ثروتی مهم است. چرا که در سال های آتی منبع اصلی مزیت رقابتی، ریشه در تکنولوژی نخواهد داشت، اما تابع ابتکار، خلاقیت و تعهد و توانایی کار کردن می باشد. توانمندسازی نیازمند تغییرات سریع و جامع در روحیه پرسنل، ساختار و محیط سازمانی و نیز افکار و ارزش های مدیریتی می باشد.

کارکنان توانمند به سازمان و خودشان نفع می رسانند. آنها مشاغل یا زندگی خود را بیشتر دارای هدف حس می کنند و درگیری آنها مستقیماً به بهسازی مستمر در سیستم ها و فرآیندهای محل کار تبدیل می شود (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۸، ۱۳). به بیان دیگر، توانمندسازی «دانستن آنچه که باید انجام گیرد، اراده به انجام آنچه ضروری است و ابزار لازم برای انجام آن است». (گروی و دیگران، ۱۹۹۸، ۶۱).

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیکهای موثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و تواناییهای فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است.

بیان مساله

توانمندسازی در حقیقت فرایند مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. توانمندسازی به موضوعات انگیزشی یا روان شناسی، تغییرات ساختاری، عناصر فرهنگی، تاریخی و ارزشها و نگرشهای موجود در بافت سازمانی اشاره دارد. (رایبیز و دیگران، ۲۰۰۲).

با وجودی که در مورد به کارگیری استراتژی های توانمندسازی سکوت و خاموشی بوده است، اما سازمان هایی که کارمندان آنها توانمند شده اند پیوسته نسبت به رقبای خود عملکرد بهتری دارند و کارکنان هم مسوولیت های بیشتر و بیشتری را می پذیرند. پژوهشگران دریافته اند مدیرانی که تمایل به ارتقاء عملکرد و مهارت های کارکنان ندارند، بهترین و قوی ترین کارکنان خود را به سازمان های پیشرفته می بازند و آن ها را از دست می دهند. (براون، ۱۹۹۷، ۳۵).

به دلیل اهمیت نقش و تاثیر مدیران، توانمندسازی آنان در اولویت برنامه های سازمان ها قرار دارد. هدف توانمندسازی به کارگیری حداکثر توانایی های کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانی است. اگرچه مسئله توانمندسازی سابقه ای چند ده ساله دارد، لیکن بیش از یک دهه است که اندیشمندان حوزه منابع انسانی تمرکز ویژه ای براین موضوع داشته و ابعاد، اهداف، راهبردها، مدل ها و سازوکارهای آن را مورد مطالعه و تحقیق قرار داده اند. توانمندسازی کلید اثربخشی سازمان ها و مدیران است. (موی و همکاران، ۲۰۰۵).

مدیران و رهبران نقش تعیین کننده و جایگزین ناپذیری در توفیق یا شکست سازمان ها دارند. هیچ سازمانی را نمی توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد، مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشد. (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶، ۷).

مدیران توانمند و شایسته، سرمایه‌های بنیادین و منشأ هر گونه تحول و نوآوری در شرکت‌ها به شمار می‌روند. امروزه کارکنان و به ویژه مدیران توانمند و کارآمد، ارزنده‌ترین سرمایه هر شرکت محسوب شده و معیار دستیابی به رشد و توسعه به شمار می‌آیند. این گونه است که بسیاری از کشورها با وجود برخورداری از منابع سرشار طبیعی به دلیل فقدان مدیریت توانمند و شایسته، قادر به استفاده از این منابع نیستند. در مقابل کشورهای پیشرفته‌ای نیز وجود دارند که بدون اتکا به منابع طبیعی و ثروت فیزیکی و با تکیه بر منابع انسانی و مدیران توانمند، در دستیابی به ثروت و رشد و توسعه، موفق شده‌اند. در عرصه جهانی شدن، توانمندسازی و خودشکوفایی استعدادها تنها مبنای ایجاد تفاوت‌ها و مزیت‌ها برای شرکت‌ها بوده و استراتژی‌های انسان محور منشأ خلق ثروت برای آنها است.

محقق در طول چند سال فعالیت در جهاد کشاورزی استان قم آثار و نشانه‌هایی از تاثیر مدیران نا کارآمد بر عملکرد این سازمان مشاهده نموده که باعث خسارتهای بسیار زیادی بر بدنه این نهاد مردمی شده و نگرانیهای فراوانی در بین اقشار مردم بوجود آورده لذا بر خود لازم دانستم تا در این زمینه پژوهشی را آغاز و تاثیر استراتژیهای توانمند سازی بر عملکرد مدیران جهاد کشاورزی استان قم را بررسی کرده و نتایج بدست آمده را در صورت تمایل مدیران ارشد اجرایی نمایند.

اهداف تحقیق

هدف اصلی:

تعیین تاثیر استراتژی های توانمندسازی بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم

اهداف فرعی :

- تعیین تاثیر هدف های دقیق و مدون بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم
- تعیین تاثیر برنامه ریزی های دقیق و مدون بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم .
- تعیین تاثیر تفویض اختیار به مدیران بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم
- تعیین تاثیر مشارکت مدیران در تصمیمات کلان بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم .
- تعیین تاثیر بازخورد به موقع به مدیران بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم .
- تعیین تاثیر مهارت های ارتباطی مدیران بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم .
- تعیین تاثیر آموزش مدیران در زمینه های مدیریتی بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم .

فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی:

استراتژی های توانمندسازی بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم موثر است.

فرضیه های فرعی :

- هدف های دقیق و مدون بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم موثر است.
- برنامه ریزی های دقیق و مدون بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم موثر است.
- تفویض اختیار به مدیران بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم موثر است.
- مشارکت مدیران در تصمیمات کلان بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم موثر است.
- بازخورد به موقع به مدیران بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم موثر است.
- مهارت های ارتباطی مدیران بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم موثر است.

- آموزش مدیران در زمینه های مدیریتی بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم موثر است.

ادبیات و پیشینه تحقیق

استراتژی (راهبرد)^۱

استراتژی به معنای تعیین هدف های بلند مدت یک سازمان و گزینش مجموعه اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدف هاست .

توانمند سازی^۲

توانمندسازی یعنی تفویض اختیار و دادن مسوولیت به کارکنان برای اتمام وظیفه ای که برای آنها تعیین شده است. در واقع توانمندسازی آن روش مدیریتی است که طی آن مدیران توان تصمیم گیری خود را با دیگر اعضای سازمان سهیم می کنند.

استراتژی های توانمندسازی

هدف ها و برنامه ریزی دقیق و مدون

توانمندسازی ، افراد هدفمند را بر می انگیزاند. شکست یا موفقیت توانمندسازی کارکنان بستگی به توانایی مدیران در تطابق کنترل از دست رفته در تمرینات توانمندسازی با نیاز سازمانی به تناسب اهداف دارد (مگبک، ۲۰۰۷، ۸۰). باید به یاد آورد که توانمندسازی به برنامه ریزی دقیق و هدفمند و توجه دقیق نیاز دارد تا از «نیروی کاری» به «نیروی فکری» برسیم، جایی که «نه تنها از کارکنان خواسته شده که مسوولیت بیشتری قبول کنند، بلکه اینکه ریسک ها و نتایج کار را هم در نظر آورند».(ساوری و لوکس^۳، ۲۰۰۱).

توانمندسازی بایستی یک فرآیند و یک تعهد بلند مدت باشد که با استراتژی رشد سازمان ترکیب شده تا بتواند به کارمندان انگیزه دهد و تعهد و وفاداری آنها را برانگیزاند. به علاوه، کارمندانی که توانایی تصمیم گیری مستقل و خود مختار دارند می توانند نقش شرکای تجاری را بپذیرند و از سود آوری حمایت کنند. توانمندسازی مدیران مستلزم هدف گذاری و برنامه ریزی دقیق و مدون است. تعیین اهداف و برنامه های توانمندسازی، خود استراتژی کارآمدی برای تحقق توانمندسازی مدیران می باشد.

تفویض اختیار به مدیران

مدیران ارشدی که اختیارات بیشتری را به زیردستان خود تفویض می کنند، باعث می شوند که زیردستان از رهبر و مدیر راضی تر باشند. در این صورت زیردستان، رهبران خود را عادل و منصف می دانند و در عوض تلاش می کنند تا طبق توقعات رهبران عمل کنند. ارتقاء و پیشبرد " ارزش نهادن بر خود یا با ارزش دانستن خود" از طریق آزادی عمل در تصمیم گیری، منجر به افزایش سطح کنترل بر خود (خود کنترلی) و توانمندسازی می شود(مگبک، ۲۰۰۷، ۶۹). وضعیتی که توانمندی در آن بیشتر مورد نیاز است وضعیتی است که دیگر افراد باید در انجام دادن کار درگیر شوند. بدیهی است که اگر شخص وظیفه ای را به تنهایی انجام می دهد، دانستن اینکه چگونه دیگران را توانمند سازد، عمدتاً نامربوط است. اما

۴. Strategy

۵. Empowerment

۶. Savery & Luks

برای یک مدیر غیر ممکن است که بتواند هم کارهایی را که برای انجام دادن مأموریت سازمان لازم است خود به تنهایی انجام دهد. بنابراین کار و مسوولیت انجام دادن آن باید به دیگران واگذار شود. از این رو همه مدیران نیازمند آنند که کارکنان خود را توانا سازند، اگر قرار است که آنان وظایف سازمان را انجام دهند. بدون واگذاری و توانمند کردن که باید همراه آن باشد هیچ مدیری نمی تواند از موفقیت دراز مدت برخوردار شود. تفویض اختیار، مستلزم واگذاری کار به افراد دیگر است و آن فعالیتی است که ذاتاً با همه موقعیت های مدیریتی مرتبط است (اورعی یزدی، ۱۳۸۱، ۶۶).

اینکه مدیران بیاموزند یک تفویض گر متبحر باشند تا همزمان بتوانند دیگران را نیز توانمندسازند، برای آنان مزایای مهم متعددی دارد. بدیهی است که این تبحر به مدیران کمک می کند تا نسبت به زمانی که چنین نمی کنند، کار بیشتری به انجام برسانند و از این کار می توان، به عنوان یک ابزار مدیریت زمان، برای در دسترس قرار دادن آزادانه زمان استفاده کرد. از طرف دیگر، اگر تفویض فقط وقتی انجام گیرد که مدیران گرانبار هستند، کسانی که کارهای واگذار شده را می پذیرند، ممکن است آزرده شوند و حس کنند که با آنان تنها به مثابه ابزاری برای تحقق اهداف مدیران رفتار می شود. در چنین مواردی، آنان احساس ضعف و ناتوانمندی خواهند کرد. لیکن به کار بردن ماهرانه واگذاری توانمند شده می تواند منافع عمده ای را برای سازمان ها، مدیران و افرادی که وظایف واگذار شده را می پذیرند فراهم آورد (اورعی یزدی، ۱۳۸۱، ۶۷). اغلب صاحب نظران تفویض اختیار را مهمترین استراتژی توانمندسازی می دانند.

مشارکت مدیران در تصمیمات کلان

در یک سازمان توانمند شده، کارکنان به عنوان شریک و همکار کاملاً در کارها شرکت دارند. آنها پیش قدم می شوند، هم در تیم و هم به طور فردی کار می کنند و قدرت بیشتری در تصمیمات استراتژیک دارند. یک سازمان توانمند شده، سازمانی است که در آن مدیران تعداد افراد بیشتری را [در مقایسه با سلسله مراتب سنتی] تحت نظر دارند و تصمیمات بیشتری را به زیر دستان واگذار می کنند. در این سازمان ها مدیران مانند مربی هستند و به کارکنان در حل مسائل کمک می کنند. از این رو، مسوولیت کارکنان بیشتر می شود. طبق گفته جردن^۴ (۱۹۹۵)، توانمندسازی یعنی مدیریت همراه با تشریک مساعی. توانمندسازی به پیشرفت فردی از نقطه نظر مشارکت نگاه می کند (مگبک، ۲۰۰۷).

سازمان هایی که از طرق مختلف مشارکت کارکنان را در تصمیم گیری فراهم می کنند احتمالاً کارکنان آنان بیشتر احساس توانمندی می کنند. در محیط های مشارکتی، خلاقیت، قدردانی و آزادی عمل کارکنان زیاد است و در محیط های غیر مشارکتی کنترل، دستور و امور قابل پیش بینی مهم هستند. علاوه بر این جویهای مشارکتی تاکید بر کمک فردی و ابتکار نسبت به زنجیره فرماندهی و کنترل دارند. چنین جوی به سرمایه انسانی برای موفقیت سازمان و خلاقیت کارکنان و ابتکار برای پاسخگویی سازمانی در قبال محیط خارجی رقابتی تاکید دارد (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶، ۸۸).

فلسفه توانمندسازی، طرز فکر مرسوم را که یک نفر باید مدیر باشد تا تصمیم بگیرد زیر سوال برده است و توصیه می کند که همه انسان ها می توانند باهم کار کنند. مدیر باید یاد بگیرد اجازه تصمیم گیری به کارکنان بدهد و کنترل را از روی آنها بر دارد (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶، ۸۹).

اسکات و ژافه (۱۹۹۱) اظهار می دارند که واحد اساسی بنای یک سازمان توانمند، فردی قهرمان نیست، بلکه گروهی از انسان های هماهنگ است. انسان ها گروهی از افراد نیستند که زیردست فردی معین کار کنند، بلکه یک واحد هماهنگ هستند که مانند یک تیم ورزشی، هر کس سهم خودش را در کار می داند و آزاد است تا بدرخشد و دستاورد داشته باشد. رهبر، گروه، فردی نیست که دستور قدم رو نظامی بدهد. او مسوول بهبود اعضای گروه است، یعنی فردی که محیطی به وجود می آورد برای عملکرد، یادگیری و بهبود افراد سازمان. این نوع سبک رهبری را رهبری تسهیل کننده می نامند. برای یک رهبر تسهیل کننده، بهبود محیط برای عملکرد تیمی، یک مهارت اساسی به منظور ایجاد توانمندی است (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶، ۹۰).

مشارکت دادن مدیران در تصمیمات کلان سازمان، استراتژی کارآمد دیگری است که مدیران عالی سازمان ها نباید آن را فراموش کنند.

آموزش مدیران در زمینه های مدیریتی

توانمندسازی و فعال کردن حداکثر ظرفیت افراد نیاز به یادگیری فعالانه و دائمی افراد و سازمان ها دارد (مگبک، ۲۰۰۷، ۹۱)

در کلیه سازمان ها همواره دو نکته حائز اهمیت است: یکی حفظ حیات سازمان که تا حدودی به دانش ها و مهارت های مختلف نیروی انسانی بستگی دارد و دوم افزایش کارایی و اثر بخشی. آموزش منابع انسانی نقش بسیار مهمی در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان دارد و منابع انسانی پس از کسب آموزش های لازم، توسعه می یابند و با این توسعه و پرورش می توانند هدف های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت را مشخص سازند و در نتیجه عملکرد سازمان را بهبود ببخشند. همچنین با اعتقاد راسخ به نقش کیفی نیروی انسانی در پرتو آموزش، گسترش، حفظ و نگهداری و بهسازی این عناصر اساسی، آموزش عامل اساسی افزایش بهره وری و در نهایت توسعه محسوب می شود. بنابراین، آموزش نیروی انسانی باعث ایجاد بینش و بصیرتی عمیق تر، دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر می گردد (حافظ و هدایت، ۱۳۸۰).

یکی از جلوه های توانمندسازی کارکنان، آموزش آنان است. امروزه آموزش و توانمندسازی کارکنان، به مثابه ابزاری برای اثر بخشی سازمان و کسب مزیت رقابتی^۵ مورد توجه قرار گرفته است. یک سازمان توانمند تا حد زیادی رقابت جو است؛ زیرا در آن سازمان کارکنان آموزش دیده، زیرساخت های خلاقیت و ابداع محسوب می شوند و سازمان را قادر می سازند تا به کیفیت بهتری دست یابند. آموزش در توانمندسازی کارکنان بسیار مهم است؛ زیرا این امر بر خلاقیت و پشتکار آنان تاثیر می گذارد؛ یعنی افراد توانمند شده (آموزش دیده) بیشتر درگیر کار می شوند، با اعتماد به نفس بیشتری کار می کنند و تلاش فزاینده ای برای انجام دادن وظایف محول شده از خود نشان می دهند. البته توانمندسازی به چیزی بیشتر از آموزش اشاره دارد و مدیران به همراه آموزش کارکنان باید اختیارات لازم را نیز به آنان بدهند تا بتوانند از آموزش خود به نحو احسن استفاده کنند. آموزش و توانمندسازی به موازات ایجاد احساس تعهد بیشتر کارکنان به اهداف سازمانی باعث افزایش رضایت شغلی و کاهش افت نیروی انسانی می شود. علاوه بر این با آموزش نیاز به نظام های کنترلی پیچیده و ناکار آمد کاهش می یابد (اسدی کرم، ۱۳۸۲).

به هر حال در توانمندسازی باید نتیجه آموزش، کسب مهارت های مورد نیاز شغل باشد. براساس فلسفه آموزش های گروهی، تا احساس و طرز تلقی انسان در قبال موضوعی تغییر نکند، رفتار او در زمینه آن موضوع عوض نخواهد شد و

۵. Competetive Advantage

چون یادگیری منوط به تغییر رفتار است، تغییر رفتار و منش مدیران به طرز فکر و نفس عمل آنان بستگی دارد. آموزش در جهت تغییر یا ترمیم بنیادهای اعتقادی را نیز می توان جزء این دسته از روش های پرورش مدیران به حساب آورد. مدیران و سرپرستان نقش بسزایی در ایجاد شرایط آموزش لازم و بهبود این شرایط در سازمان ها به عهده دارند که اگر آنان به این مرحله توجه کافی داشته باشند، به پیشرفت و توسعه سازمان خود کمک کرده اند.

به نظر کینلا^۹ (۱۹۹۵) کارکنان توانمند پس از آموزش باید در حل مسئله، مهارت کسب کنند و دارای تحصیل مجموعه ای از دانش و به کارگیری آن در هر شیوه ای باشند. آنان همچنین باید به قضاوت خوب خودشان متکی باشند. اگر ما انتظار داریم که کارکنان توانمند در مورد تصمیم گیری های فوری و شناخت موارد استثنایی قوانین قضاوت کنند، باید آنان را به مجموعه دانشی که از مسائل معین فراتر می رود، مجهز کنیم. در حقیقت اجرای آموزش باید براساس اصول فراگیری استوار باشد و متخصصان آموزش و بهسازی باید از این اصول آگاهی داشته باشد. اصول فراگیر آموزش زیاد است؛ ولی در زیر به اهم آنها اشاره خواهیم کرد:

۱- فراگیری و انگیزش

فراگیری آموزش هنگامی حاصل می شود که انگیزه لازم برای فراگیرنده وجود داشته باشد. هنگامی که تمایل به فراگیری در سطح بالایی بوده و فراگیرنده توجه کافی شده باشد که آموزش در جهت ارتقای وی است، دستیابی به اهداف آموزشی آسان تر خواهد بود.

۲- بازخورد و فراگیری

فراگیری آموزش نیاز به بازخورد دارد تا فرد بتواند اشتباهات خود را اصلاح کند. همچنین بازخورد باید بلافاصله پس از فراگیری صورت گیرد. بازخورد خود عامل برانگیزاننده است. هنگامی که افراد اطلاعاتی در مورد عملکردشان به دست آورند، کار و آموزش در نظر آنان جالب تر و پرشورتر و آنان با انگیزه بیشتری به کار و فعالیت ادامه می دهند.

۳- فراگیری و تمرین

به منظور اطمینان از آموزش و جلوگیری از اشتباه، تمرین بعد از فراگیری ضروری است تا بدین وسیله هم به یادگیری کمک شود و هم اقدام به اصلاح آموزش گردد.

۴- قابلیت انتقال پیام ها

به اعتقاد کینلا ایده یا فکر سنتی آموزش نمی تواند یک پیام رسا را از انواع دانش و مهارتهای مورد نیاز افراد توانمندشده برساند. توانمند سازی، شیوه سنتی ای را که نیازهای آموزشی کارکنان را درک می کند، مورد تردید قرار می دهد. بدیهی است که مفهوم توانمندسازی، یعنی اجرای نفوذ مبتنی بر صلاحیت، را باید از راه های دانش و مهارت های جدید که بسیار فراتر از حوزه سنتی آموزش است، حمایت کرد.

امروزه آموزش دادن افراد برای درک مفهوم و نحوه اجرای فرآیندهای توانمندسازی؛ اهداف مناسبی برای آموزش هستند. توانمندسازی در دل ابتکار عمل های بزرگ تر مدیریت کیفیت فراگیر و بهبود مستمر وجود دارد. آموزش به توانمندسازی (دادن دانش و مهارت به کارکنان برای اینکه مجریان شایسته ای برای بهبود کیفیت مستمر فراگیر باشند) معنا می دهد.

۹. Kinlaw

اگر اصول توانمندسازی در کلیه جنبه های روش آموزشی ای که برنامه ریزی و ارائه می شود انسجام یابد، آموزش می تواند یک استراتژی مهم سازمانی برای توانمند سازی باشد. هنگامی که آموزش، به منزله توانمندسازی اجرا می شود، می توان دریافت که:

۱. نیازهای آموزشی از طریق تعامل گسترده با اعضای سازمان در هر سطحی، از جمله تجزیه و تحلیل تیمی و انفرادی در زمینه نوع مهارت های مورد نیاز در حال حاضر و در آینده تعیین می شود.
۲. از افراد و تیم ها در طراحی اهداف و محتوای برنامه های آموزشی به طور گسترده استفاده می شود.
۳. افراد و تیم ها در کلیه مراحل ارزیابی برنامه های آموزشی به کار گرفته می شوند.
۴. از خبرگان داخلی به عنوان آموزش دهندگان استفاده می شود.
۵. افراد به عنوان واحدهای سازمانی آموزش می بینند و سپس مهارت های فراگرفته شده را با یکدیگر به کار می گیرند.
۶. پیگیری و ارزشیابی آموزشی، تحلیل موثری از توانمندسازی انفرادی و تیمی را در پی دارد.

بازخورد به موقع به مدیران

بازخورد، اصطلاحی است که برای توصیف هر نوع اطلاعات که به یک نظام برگشت داده می شود یا بازخورد می شود مورد استفاده قرار می گیرد تا رفتار یا عملکرد آن نظام را تعدیل کند. واژه ای است که هم به نظام های انسانی و هم نظام های غیر انسانی مرتبط می شود. بازخورد، عملکرد نظام های مکانیکی، زیستی، ساختاری و الکترونیکی را منظم و اصلاح می کند. همچنین عملکرد افراد، گروه ها یا تیم ها را بهبود می بخشد (ایران نژاد پاریزی و سلیمیان، ۱۳۸۳، ۲۰۷).

برای اینکه توانمندسازی به یک وضعیت کاملاً کارآمد در درون سازمان مبدل شود، هر فرد و گروه کاری در سازمان درخصوص عملکرد کلی اش، به بازخورد نیاز دارد. در تمام روابط عملکردی، استفاده از بازخورد ضروری است. یک ارتباط عملکردی در میان این واحدها و همه آثار یا نتایجی که آنها ایجاد می کنند، وجود دارد (ایران نژاد پاریزی و سلیمیان، ۱۳۸۳، ۲۰۸).

افراد و گروه ها نمی توانند کاملاً توانمند شوند، مگر اینکه در زمینه آنچه پیوسته در حال انجام است، آگاهی کامل داشته باشند. آگاهی با اطلاعات دقیق شروع می شود؛ ولی به قوه درک، شناخت و عمل نیاز دارد. یک سازمان کاملاً توانمند، سازمانی است که به همه واحدهای عملکردی خود کاملاً آگاه است. سازمانی است که در آن به هر شخص و گروهی اطلاعاتی درباره کیفیت ستاده شان و تاثیر آنها بر مشتریان و عرضه کنندگان (داخلی و خارجی) و نیز همه ذینفعان شان داده می شود، هر شخص و گروهی پذیرنده این اطلاعات است، این اطلاعات را درک می کند و بر اساس این اطلاعات عمل می کند (ایران نژاد پاریزی و سلیمیان، ۱۳۸۳، ۲۱۱).

مهارت های ارتباطی مدیران

ارتباطات موثر یکی از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است، چرا که اطلاعات به عنوان یک ورودی مهم در سیستم سازمانی در سایه ارتباطات موثر وارد سازمان می شود و همچنین که به سازمان راه یافت، باز نیازمند یک سیستم ارتباطی کارآمد است تا مورد پردازش قرار گرفته و بسان خون در رگ های سازمان جریان یابد. ارتباطات عبارت است از مبادله

اطلاعات بین دو یا چند نفر از طریق علائم مشترک. به عبارت دیگر ارتباطات عبارت است از کلیه فعالیت های گفتاری، نوشتاری و کرداری (حرکتی) که برای انتقال معنی و مفهوم و یا اثرگذاری و نفوذ بر دیگران به کار گرفته می شود. مدیران در دنیای ایماء و اشاره ها، نوشتارها و گفتارها عمل می کنند و بیشتر وقت مدیران در ارتباط با دیگران می گذرد و این ارتباط آنها را برای هدفهایشان هماهنگ می سازد. تمام شواهد، آشکارا حکایت از آن دارد که مهارت در ارتباطات گفتاری و نوشتاری نه تنها برای کسب شغل، بلکه در عملکرد موثر کاری نیز حیاتی و دارای اهمیت بسیار است. یکی از صاحب نظران با بررسی رفتار مدیران سطوح عالی دریافت که ۷۸ درصد وقت این مدیران به تعامل گفتاری اختصاص یافته است. نمودار ۱-۲ اهمیت نسبی انواع گوناگون ارتباطات را نشان می دهد (مقیم، ۱۳۸۵، ۳۱۱).

عملکرد مدیران

مدیریت "به عنوان یک پدیده اجتماعی ضروری، در عصر کنونی چنان سیطره خود را بر عرصه های مختلف زندگی مردم تثبیت کرده که کمتر پدیده ای با چنین شتابی گسترش یافته است .

"مدیریت" نه تنها در نظام مدرن و متمدن کنونی و در نتیجه تامین نیازهای بنیادین جوامع از لحاظ اقتصادی نهفته است، بلکه نشان دهنده ریشه های اعتقادی جوامع متعدد و نهایتاً مؤید نظریه امکان نظارت بر زندگی و معیشت انسان از طریق سازماندهی سیستماتیک منابع انسانی و اقتصادی است که عوامل انسانی و اقتصادی را برای بهبود زندگی فردی و اجتماعی متشکل می سازد .

به سخن دیگر، "مدیر" باید دانش پژوه و درعین حال هنرمندی باشد که به سبب وقوفش بر دانش مدیریت و نیز تحت تاثیر ویژگی های فردی، بتواند با بهره گیری مطلوب و بهینه از کلیه امکانات موجود از قبیل: نیروی انسانی، اختیارات سازمانی، تجهیزات و سرمایه، سازمان متبوع خود را در جهت تحقق اهداف تعیین شده هدایت و رهنمون سازد. عملکرد یک سازمان کوچک (خانواده) ، یک مؤسسه متوسط (شرکت بازرگانی)، یک سازمان بزرگ (وزارتخانه) و ... حاصل تدابیر و راهبردهای مدیر یا مدیران آن سازمان است که بر مبنای دانش، تجربه، خلاقیت و ... مدیر اتخاذ می شود که باید پاسخگو هم باشد .

با وجود پذیرش نقش مؤثر "مدیر" در جامعه و قبول این نکته که بروز مشکلات در هر سطحی ارتباط مستقیم با توانایی های مدیریت دارد، حرکت منطقی و اصولی برای رفع این مشکل مهم صورت نگرفته و دائماً شاهد و ناظر ظهور مشکلات جدیدتری هستیم.

در مورد موضوع حاضر تا به حال چه در داخل و چه در خارج از کشور مورد پژوهش و بررسی قرار نگرفته است. البته پژوهش هایی در رابطه با متغیرهایی به انجام رسیده است که به آن پرداخته خواهد شد.

*اسکندری (۱۳۸۱) پژوهش خود را با عنوان طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران کاروانهای حج سازمان حج و زیارت جمهوری اسلامی ایران انجام داده است . از شاخه رفتاری رابطه معناداری میان مهارت های مدیران با توانمندی آنها مورد تایید قرار گرفت. از شاخه ساختاری رابطه معناداری میان طراحی شغل با توانمندسازی مدیران کاروان های حج مورد تایید قرار گرفت. از شاخه زمینه رابطه معنادار میان فرهنگ سازمانی حاکم بر کاروان های حج با توانمندی مدیران کاروان ها مورد تایید قرار گرفت. در آزمون فرضیه های اصلی پژوهش، ارتباط معنا دار شاخه زمینه ای و رفتاری با توانمندسازی تایید شد. ولی ارتباط معنادار شاخه ساختاری با توانمندسازی تایید نشد.

*عابسی (۱۳۸۶) با هدف طراحی الگوی مناسبی برای توانمندسازی کارکنان سازمان های دولتی استان یزد کار را انجام داد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان سازمان های دولتی استان یزد (۴۱۷۰۱ نفر از ۱۰۱ سازمان دولتی استان) می

باشد و از روش نمونه گیری تصادفی چند مرحله ای استفاده شده است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که همه فرضیات تأیید شده اند.

*گرچی و رئیس (۱۳۸۷) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد سازمان (مطالعه موردی: محاکم دادگستری شهرستان گرگان) را انجام دادند. نتایج تحلیل داده های تحقیق ضمن تأیید فرضیه های فرعی تحقیق، فرضیه اصلی پژوهش را در سطح اطمینان ۹۹/۰ مورد تأیید قرار داده و نشان می دهد که بین توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد در شعب دادگستری رابطه معنی داری وجود دارد. پیشینه ها به ترتیب تاریخ مرتب شوند.

*نجاری نژاد (۱۳۸۷) در تحقیق خود تحت عنوان بررسی تاثیر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی به این نتیجه رسید که توانمندسازی روان شناختی کارکنان (مشمول بر مولفه های احساس شایستگی، احساس معنی داری، احساس موثر بودن، احساس داشتن حق انتخاب، و احساس اعتماد، بر عوامل موثر بر بهره وری که در تحقیق عبارت بودند از تعهد سازمانی، رضایت شغلی، مشارکت سازمانی و خلاقیت شغلی تاثیر مثبت دارد.

*برزگر و محمدی (۱۳۸۸) تحقیقی با عنوان بررسی تعیین رابطه بین توانمندسازی با عملکرد شغلی (مورد مطالعه: کارکنان آموزش و پرورش شهرستان مرودشت) انجام دادند. نتایج آزمون فرضیه ها نشان از تأیید آنها با ضریب اطمینان ۹۹٪ را دارد. همچنین یافته های تحقیق نشان میدهد، بین توانمندسازی و هر یک از ابعاد توانمندسازی روانشناختی (خود اثربخشی، خود مختاری، مؤثر بودن، معنی دار بودن و اعتماد) با عملکرد شغلی رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

*گرچی (۱۳۸۹) مقاله ای تحت عنوان ارزیابی تاثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان شرکت مخابرات استان گلستان به انجام رساند. با توجه به نتایج حاصل از آزمون رگرسیون ساده، رابطه میان دو متغیر توانمندسازی و بهبود عملکرد تأیید گردید.

*هولدن و روبرت (۲۰۰۴) پژوهشی بر روی مدیران میانی در سه کشور هلند، سوئد و انگلیس در سازمان های خصوصی و دولتی با هدف یافتن چالش های موجود در توانمندسازی مدیران رده میانی در اروپا انجام دادند. یافته ها نشان می دهد که افزایش فشار بر مدیران در اجرای اقدامات مدیریتی و خط مشی هایی که برای سازمان های بخش خصوصی سودآوری بیشتری و برای بخش دولتی کارایی بیشتری دارد، در درک نقش ها و عملکرد مدیران تناقض ایجاد می کند و به طور فزاینده ای مدیران میانی در حال از دست دادن قدرت و توانمندی خود هستند.

*موی و هنکین (۲۰۰۵) با هدف کشف و دریافت ارتباط و همبستگی موجود میان توانمندسازی کارکنان و اعتماد میان فردی به مدیران پژوهش خود را از طریق پرسشنامه آنلاین بین ۲۰۰۰ کارمند حقوق بگیر در سازمان های تولیدی امریکا انجام داده اند. نتایج نشان داد که کارکنانی که در محیط کاری خود احساس توانمندی می کنند، اعتماد بیشتری به مدیران خود دارند.

هانای (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان بررسی اثرات توانمندسازی کارکنان، کار گروهی و برنامه آموزشی کارکنان بر تعهد سازمانی انجام داد. یافته ها نشان داد که توانمندسازی کارکنان دارای اثر مثبت و معنادار بر تعهد سازمانی دارد. اثر کار گروهی بر تعهد سازمانی نیز یافت شد که به مثبت و معنی دار آماری. در نهایت، این یافته ها تأیید کرد که آموزش کارکنان دارای اثر مثبت و معنادار بر تعهد سازمانی. این یافته ها انتظار می رود به ارائه پیشنهادات مفید برای مدیریت در

۱۱. Holden and Roberts

۱۲. Moye and Henkin

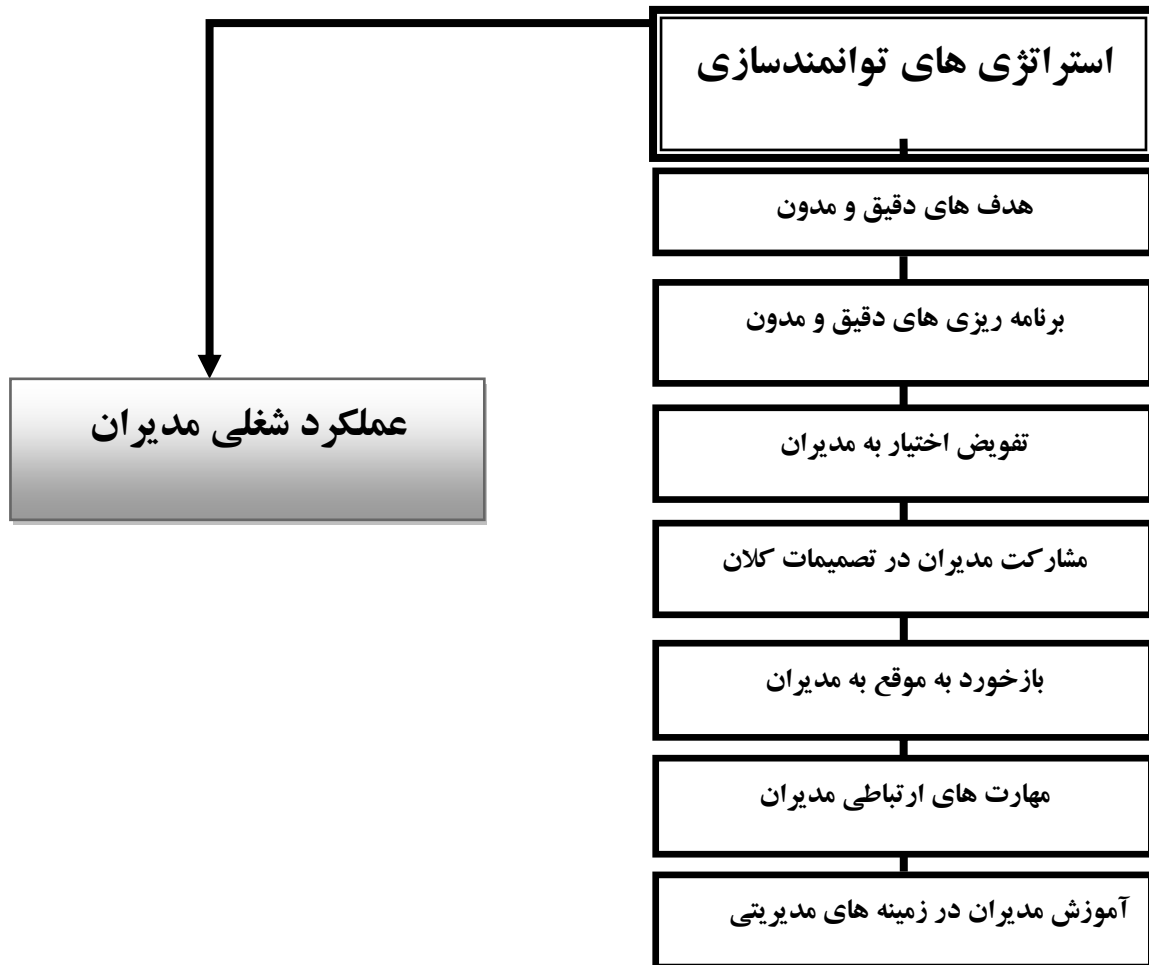
بخش آموزش عالی به منظور بهبود تعهد سازمانی در میان کارکنان خود را با تمرکز بر توانمندسازی کارکنان، آموزش، و کار گروهی است.

ترابی (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین عوامل کار گروهی گروه سطح و توانمندسازی منابع انسانی در شاخه های بانک کشاورزی تهران انجام داد. نتایج همبستگی و تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که رابطه مثبت و معنادار بین "کار گروهی عوامل سطح گروه" و جزء خود را به عنوان مثال "ساختار، هنجار و اندازه گروه" و "توانمندسازی منابع انسانی" وجود دارد (سطح معنی داری کمتر از ۰.۰۵) است، که قابل تعمیم به جامعه آماری. شدت رابطه بین کار تیمی عوامل سطح گروه و توانمندسازی منابع انسانی به ۰.۶۶۹ است، که مستقیم و مثبت با توجه به ضریب برابر است. علاوه بر این، با توجه به ضریب به دست آمده از عزم، متغیر از عوامل کار گروهی در سطح گروه و اجزای آن می توانید تغییرات متغیر توانمندسازی منابع انسانی پیش بینی کند.

جیون (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان رابطه بین سرمایه روانشناختی دانشجویان، یادگیری توانمندسازی و تعامل آنها انجام دادند. نتایج نشان داد که سرمایه روانشناختی دانشجویان، رابطه مثبت و معنادار با توانمندسازی یادگیری و توانمندسازی یادگیری به طور کامل با واسطه رابطه بین سرمایه روانی و تعامل داشته باشد.

چیساکول و وارما (۲۰۱۶) تاثیر عشق و شور و توانمندسازی بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان به واسطه تعهد سازمانی تحقیقی با عنوان مدل مسیر با رفتار متغیر وابسته شهروندی سازمانی و شور و شوق متغیرهای مستقل، و توانمندسازی و واسطه تعهد سازمانی متغیر با استفاده از تجزیه و تحلیل رگرسیون مورد آزمایش قرار گرفت. بین شور و شوق برای آموزش، توانمندسازی معلم، و تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان رابطه معناداری وجود دارد. معلمان سطح بالایی از رفتار شهروندی سازمانی، نشان می دهد که آنها رفتارهای طبیعت اختیاری که بخشی از نیاز نقش رسمی آنها نیست را نشان دهند، اما عملکرد موثر دانشگاه را ارتقا و افزایش می دهد.

در این تحقیق برای بررسی استراتژی های توانمندسازی از پژوهش خلج (۱۳۸۸) بهره گرفته شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی است. همچنین از آنجائی که در این پژوهش رابطه‌ی میان متغیرهای « استراتژی های توانمندسازی » و « عملکرد شغلی مدیران » مورد بررسی قرار می‌گیرد از نوع همبستگی است و از طرفی چون ابزار تحقیق پرسشنامه است بنابراین این تحقیق از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران جهاد کشاورزی استان قم تشکیل می‌دهند. در زمان انجام پژوهش (۱۳۹۵) جامعه مدیران جهاد کشاورزی استان قم متشکل از ۱۸۰ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری روش تصادفی ساده است که از میان مدیران جهاد کشاورزی استان قم انتخاب شده است. از بین کل جامعه آماری، تعداد ۱۲۲ نفر که در دسترس بودند انتخاب شد و پرسشنامه‌ها میان آنان توزیع گردید. پرسشنامه این تحقیق شامل پرسشنامه‌های استراتژیهای توانمندسازی و بررسی عملکرد شغلی مدیران است. قسمت پرسشنامه استراتژیهای توانمندسازی ۳۵ سوال بوده که از پژوهش خلج (۱۳۸۸) بهره گرفته شده و برای بررسی عملکرد شغلی مدیران از پرسشنامه‌ای که محقق ساخته استفاده شده و شامل ۲۱ سؤال است. در این قسمت روایی و پایایی تحقیق مورد تایید قرار گرفت.

یافته های تحقیق

نتایج آمار توصیفی

بر اساس اطلاعات حاصله از جداول و نمودارهای فصل چهارم، افرادی که در این تحقیق به پرسشنامه ها پاسخ داده اند دارای مشخصات جمعیت شناختی زیر می باشند :

* بیش از نیمی از پاسخ دهندگان در این پژوهش را مردان تشکیل می دهند که ۶۹.۷ درصد نمونه آماری است .

* همچنین آمار بدست آمده از وضعیت تحصیلات مدیران جهاد کشاورزی استان قم نشان می دهد که بیشتر مدیران دارای تحصیلات لیسانس با ۴۵.۹ درصد می باشد و کمترین تحصیلات دیپلم با ۴.۹ درصد است .

* از لحاظ تاهل ۶۳.۹ درصد مدیران متاهل و ۳۶.۱ درصد مجرد هستند .

* از لحاظ سابقه مدیریت ، ۷۱.۳ درصد بین ۵ تا ۱۵ سال سابقه مدیریت دارند در حالیکه کمترین جامعه آماری ۱.۶ درصد بالای ۲۵ سال سابقه مدیریت دارند .

* از نظر وضعیت استخدامی ، ۵۰.۸ درصد مدیران رسمی هستند و ۴۹.۲ درصد مدیران دارای وضعیت استخدامی قراردادی هستند .

با توجه به اینکه مدیران جهاد کشاورزی استان قم دارای تحصیلات و سابقه مدیریت بالا هستند انتظار می رود با توانمند سازی ، عملکرد شغلی آنان هم افزایش یابد .

نتایج آمار استنباطی

در این قسمت به بررسی نتایج حاصل از تحقیق با توجه به تجزیه و تحلیل استنباطی داده ها پرداخته خواهد شد و بر این اساس تلخیصی از این نتایج ارائه می گردد. جدول شماره ۲ تلخیصی از آزمون فرضیات را نشان می دهد.

جدول شماره ۲: تلخیصی از آزمون فرضیات

فرضیات	متغیر مستقل	متغیر وابسته	سطح معناداری	نتیجه آزمون
فرض اصلی	استراتژی های توانمندسازی	عملکرد شغلی	۰/۰۰	تایید
فرض فرعی ۱	هدف های دقیق و مدون		۰/۰۰	تایید
فرض فرعی ۲	برنامه ریزی های دقیق و مدون		۰/۰۰	تایید
فرض فرعی ۳	تفویض اختیار به مدیران		۰/۰۰	تایید
فرض فرعی ۴	مشارکت مدیران در تصمیمات کلان		۰/۰۰	تایید
فرض فرعی ۵	بازخورد به موقع به مدیران		۰/۰۱	تایید
فرض فرعی ۶	مهارت های ارتباطی مدیران		۰/۰۰	تایید
فرض فرعی ۷	آموزش مدیران در زمینه های مدیریتی		۰/۰۲	تایید

همانگونه که نتایج نشان می دهد تمام فرضیات مورد تایید قرار گرفتند به طور کلی استراتژی های توانمندسازی بر بهبود عملکرد سازمانی تاثیر دارد. همچنین سایر استراتژی ها و ابعاد توانمندسازی بر بهبود عملکرد سازمانی تاثیر گذارند.

فرضیه اصلی تحقیق بدین شکل بیان شده است: «استراتژی های توانمندسازی بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم موثر است».

با توجه به نتایج آزمون رگرسیون و همبستگی در فصل قبل سطح معنی داری در بررسی رابطه استراتژی های توانمندسازی بر بهبود کیفیت عملکرد مقدار ۰.۰۰۰ محاسبه شده است که کمتر از معیار ۰.۰۵ می باشد. بنابراین رابطه بین دو متغیر تایید می شود. همچنین ضریب همبستگی مثبت که نشان از وجود رابطه مستقیم بین دو متغیر دارد. همبستگی مثبت بدین معناست که هر دو متغیر هم جهت هستند بنابراین استراتژی های توانمندسازی باعث بهبود عملکرد مدیران جهاد کشاورزی استان قم خواهد شد به عبارتی افزایش اهمیت به استراتژی های توانمندسازی منجر به بهبود عملکرد خواهد شد. و عکس این مطلب به عبارتی کاهش اهمیت به استراتژی های توانمندسازی منجر به کاهش بهبود عملکرد مدیران جهاد کشاورزی استان قم خواهد شد.

مطالعات مشابه نشان میدهند توانمندسازی بر عملکرد کارکنان تاثیر دارد گرجی (۱۳۸۹). همچنین برزگرو محمدی (۱۳۸۹) نشان دادند بین توانمندسازی با عملکرد شغلی در بین کارکنان آموزش و پرورش شهرستان مرودشت رابطه مثبت معناداری وجود دارد. گرجی و رئیسی (۱۳۸۷) نشان داد بین توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد در شعب دادگستری رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین هاتون ویگها (۲۰۰۹) تولی و مورگان و رولینسون (۲۰۰۹) بیرد و وانگ (۲۰۱۰) جونز (۲۰۱۰) چنگ و شین و همکاران (۲۰۱۰) کارستن (۲۰۱۰) نشان دادند بین توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

همانگونه که نتایج دیگر مطالعات نشان میدهد توانمندسازی بر عملکرد تاثیر گذار بوده و با نتایج پژوهش حاضر هم جهت می باشد. به عبارتی میتوان اذعان داشت که افراد توانمند نسبت به افراد کمتر توانمند بهتر کار خواهند کرد. این امر ریشه در این دارد که توانمندسازی استمرار انجام وظایف را افزایش می دهد و در نتیجه انعطاف پذیری بیشتر منجر می گردد. که همه این رفتارها منجر به افزایش عملکرد می گردد.

پیشنهادهای تحقیق

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه اصلی

تاثیرمیانگین پاسخ ها به استراتژی های جزیی بر بهبود عملکرد سنجیده شد و همان گونه که نتایج نشان میدهد استراتژی های توانمندسازی بر بهبود کیفیت عملکرد مدیران جهاد کشاورزی استان قم تاثیر گذار است. همانطور که قبلا اشاره شد درحالی که توانمندسازی دارای مزایای سازمانی است، منافع بسیاری نیز برای کارکنان به همراه دارد. کارکنانی که خودشان را توانمند می بینند، تضاد و ابهام در نقش کمتری را گزارش می دهند و همچنین در محیط خود، کنترل بیشتری را بر محیط تجربه می کنند. با توجه به اینکه استراتژی های توانمندسازی بر بهبود کیفیت عملکرد مدیران تاثیر گذار بوده است می بایست مدیران بر استراتژی های جزیی توانمند سازی تاکید داشته باشند تا بتوانند بهبود عملکرد افزایش دهند. با توجه به موارد اشاره شده به مدیران جهاد کشاورزی استان قم پیشنهاد می شود:

مدیران سازمان می بایست با تاکید و توجه به استراتژی های جزیی مثل تعیین هدف های دقیق و مدون، برنامه ریزی های دقیق و مدون، تفویض اختیار به مدیران، مشارکت مدیران در تصمیمات کلان، بازخورد به موقع به مدیران، تقویت مهارت های ارتباطی مدیران و آموزش مدیران در زمینه های مدیریتی باعث افزایش و تقویت استراتژی های توانمندسازی مدیران و در نهایت بهبود عملکرد شوند.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی اول

همانطور که نتایج آزمون رگرسیون و همبستگی نشان داد تعیین هدف های دقیق و مدون بر بهبود کیفیت عملکرد مدیران جهاد کشاورزی استان قم موثر است. تعیین اهداف مشخص جهت بهبود کیفیت عملکرد ضرورت دارد. اهداف دقیق و مدون چشم انداز اصلی و راهنمای اصلی سازمان می باشد لذا توانمندسازی به تعیین هدف های دقیق و مدون، برنامه ریزی دقیق و هدفمند و توجه دقیق نیاز دارد بنابراین توجه به موارد زیر جهت بهبود کیفیت عملکرد و تقویت استراتژی تعیین هدف های دقیق و مدون دارای اهمیت می باشد:

- *تهیه برنامه های دقیق و مدون توسط مدیران جهت تحقق اهداف توانمندسازی.
- *الزام تهیه گزارش دوره ای و دقیق از روند اجرای برنامه های توانمندسازی مدیران.
- *به کارگیری مشاوران و متخصصین جهت هدف گذاری و برنامه ریزی توانمندسازی مدیران در سازمان.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی دوم

نتایج نشان میدهد برنامه ریزی های دقیق و مدون بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم موثر است. همانگونه که اشاره شد توانمندسازی بایستی یک فرآیند و یک تعهد بلند مدت باشد که با استراتژی رشد سازمان ترکیب شده تا بتواند به کارمندان انگیزه دهد و تعهد و وفاداری آنها را برانگیزاند بنابراین توجه به موارد زیر جهت بهبود کیفیت عملکرد دارای اهمیت می باشد:

- *طراحی، توسعه، استقرار و بروزرسانی برنامه استراتژیک سازمان مبتنی بر مدل های علمی با همکاری سایر مدیران.
- *تدوین برنامه های عملیاتی در راستای اهداف استراتژیک و سند چشم انداز سازمان با همکاری سایر مدیران.
- *تدوین برنامه جامع بهبود کیفیت خدمات و تدوین خط مشی ها و سیاستهای کلان سازمان با همکاری سایر معاونین و مدیران.
- *نظارت بر نحوه تدوین برنامه های بهبود کیفیت.
- *طراحی شاخصها و معیارهای ارزیابی برنامه های عملیاتی و بهبود کیفیت.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی سوم

بر اساس نتایج آزمون رگرسیون و همبستگی تفویض اختیار به مدیران بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم موثر است همانطور که قبلاً اشاره شد مدیران ارشدی که اختیارات بیشتری را به زیردستان خود تفویض می کنند، باعث می شوند که زیردستان از رهبر و مدیر راضی تر باشند و وضعیتی که توانمندی در آن بیشتر مورد نیاز است وضعیتی است که دیگر افراد باید در انجام دادن کار درگیر شوند. بنابراین توجه به موارد زیر جهت بهبود کیفیت عملکرد دارای اهمیت می باشد:

- *استقبال از نظرات مدیران و ترغیب به ابراز عقاید آنها.
- *مشورت و جلب نظر مدیران شرکت جهت اخذ تصمیماتی که جهت آینده سازمان را تعیین می کند.
- *در تفویض هر کاری، برگزاری یک جلسه توجیهی مفید و ضروری است. نباید افراد را مسئول. *کارهای مبهم و نامفهوم کرد باید نتایج مطلوب مورد نظر از وظیفه یا کار واگذار شده را به روشنی بیان کنند.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی چهارم

نتایج نشان می‌دهد مشارکت مدیران در تصمیمات کلان بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم موثر است یعنی با افزایش مشارکت، بهبود عملکرد افزایش می‌یابد. در یک سازمان توانمند شده، کارکنان به عنوان شریک و همکار کاملاً در کارها شرکت دارند. مشارکت در تصمیمگیری‌ها سبب می‌شود تا فرد خود را به سازمان نزدیکتر کند و احساس تعلق بیشتری نسبت به سازمان داشته باشد و احساس تعلق و وفاداری بیشتری به سازمان منجر به تلاش بیشتر و در نهایت بهبود کیفیت عملکرد خواهد شد. بنابراین توجه به موارد زیر جهت بهبود کیفیت عملکرد دارای اهمیت می‌باشد:

* در واگذاری کارها اجازه مشارکت داده شود و چنین مشارکتی نباید تصنعی باشد، یعنی فرصتهای مشارکت نباید فقط برای متقاعد کردن در مورد تصمیماتی که قبلاً گرفته شده است، صورت پذیرد.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی پنجم

همانگونه که نتایج نشان داد بازخورد به موقع به مدیران بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم موثر است با افزایش بازخورد به موقع بهبود عملکرد افزایش می‌یابد. بازخورد خود عامل برانگیزاننده است. هنگامی که افراد اطلاعاتی در مورد عملکردشان به دست آورند، کار و آموزش در نظر آنان جالب تر و پرشورتر و آنان با انگیزه بیشتری به کار و فعالیت ادامه می‌دهند. لذا توجه به موارد زیر جهت بهبود کیفیت عملکرد دارای اهمیت می‌باشد:

* برقراری ارتباط صمیمانه با کارکنان تحت سرپرستی اولویت بالایی باید داشته باشد.

* با ایجاد فضای اعتماد سعی کنید منبع موثقی برای بازخورد تلقی شوید.

* مراقب بازخورد منفی باشید چرا که ممکن است نادیده گرفته شود و یا موجب سوء تفاهم شود.

* انتظار نداشته باشید که هر بازخوردی که می‌دهید، پذیرفته شود.

* سعی کنید بازخورد مکرر باشد ولی نه به اندازه‌ای که کنترل و ابتکار عمل را از فرد سلب کند.

به افراد با عملکرد بالا بازخوردی (نه صرفاً پاداش‌های مادی) بدهید که بیانگر کفایت، شایستگی و تسلط آنها باشد.

* انتقاد مخرب نکنید چون موجب کاهش انگیزش و تضاد می‌شود.

* از بازخورد به عنوان تنبیه استفاده نکنید.

* بازخورد خاص، مرتبط، به موقع و موثق ارائه دهید.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی ششم

نتایج نشان داد مهارت‌های ارتباطی مدیران بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم موثر است. ارتباطات موثر یکی از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است، چرا که اطلاعات به عنوان یک ورودی مهم در سیستم سازمانی در سایه ارتباطات موثر وارد سازمان می‌شود و همچنین که به سازمان راه یافت، باز نیازمند یک سیستم ارتباطی کارآمد است تا مورد پردازش قرار گرفته و بسان خون در رگ‌های سازمان جریان یابد. لذا توجه به موارد زیر جهت بهبود کیفیت عملکرد دارای اهمیت می‌باشد:

* در هنگام گوش دادن به صحبت‌های گوینده، می‌بایست همه حواس خود را بر روی شنیده‌ها متمرکز کنیم. بنابراین ضروری است که مهارت‌های شنیداری را در خود تقویت نماییم.

* در طول صحبت کردن طرف مقابل، مشغول قضاوت و ارزش‌گذاری کلام وی در ذهن خودتان نشوید.

* توجه به یک گفتگوی هدفمند اگر تمام حواس خود را بر روی صحبت‌های گوینده متمرکز نکنیم بسیاری از اطلاعات ارزنده را نمی‌شنویم، در نتیجه پاسخ درستی ارائه نخواهیم کرد.

* کوتاه و روشن سخن بگوئید تا فرصت لازم برای درک کلامتان و نیز صحبت کردن توسط طرف مقابل وجود داشته باشد.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه فرعی هفتم

نتایج نشان میدهد آموزش مدیران در زمینه های مدیریتی بر عملکرد شغلی مدیران جهاد کشاورزی استان قم موثر است با افزایش آموزش مدیران، بهبود کیفیت عملکرد حاصل شده و افزایش می یابد. لذا توجه به موارد زیر جهت بهبود کیفیت عملکرد دارای اهمیت می باشد:

* آموزش مدیران بر اساس شرایط احراز پست آنها و نیازسنجی آموزشی، برنامه ریزی و اجرا شود.

* مدیران را به دیگر مدیران زیر دست انتقال میدهد.

منابع:

- اسدی کرم، علیرضا. (۱۳۸۲). تاثیر آموزش و توانمندسازی کارکنان در افزایش کیفیت تولیدات. تهران: نشریه تعاون.
- اسکندری، مجتبی. (۱۳۸۱). طراحی و تبیین مدل توانمندسازی مدیران (بررسی موردی مدیران کاروان های حج جمهوری اسلامی ایران) سازمان حج و زیارت. تهران: پایان نامه دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- اورعی یزدانی، حمید. (۱۳۸۱). نگرش بر توانمندسازی (چاپ اول). تهران: مرکز مطالعات بازرگانی.
- پاریزی، ایران نژاد. (۱۳۷۸). روشهای تحقیق در علوم اجتماعی (چاپ اول). تهران: نشر مدیران.
- عابسی، سعید. (۱۳۸۶). طراحی مدل توانمندسازی کارکنان سازمان های دولتی استان یزد. تهران: پایان نامه دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده حسابداری و مدیریت.
- عبداللهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان : کلید طلایی مدیریت منابع انسانی (چاپ دوم). تهران: نشر ویرایش.
- سلیمیان، معصومعلی. (۱۳۸۱). طراحی و تبیین مدل مناسب در توانمندسازی منابع انسانی سماجا. تهران: پایان نامه دکتری، دانشگاه آزاد، واحد علوم و تحقیقات.
- ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس. (۱۳۸۶). مدیران آینده (چاپ سوم). تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- گرجی، محمد باقر. (۱۳۸۹). ارزیابی تاثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان شرکت مخابرات استان گلستان، پژوهشگر (مدیریت)، دوره ۷، شماره ۱۷؛ از صفحه ۳۸ تا صفحه ۴۸.
- Geroy, G., Wright, P., & Anderson, J. (1998). Strategic Performance Empowerment Model. *Empowerment in Organizations* , Vol.6, No 2, 57-65.
- Holden, L., & Roberts, I. (2004). The depowerment of European middle managers, Challenges and uncertainties. *Journal of Managerial Psychology* , Vol.19, No.3, 269-287.
- Mgbeke, D. (2007). Employee Empowerment as an Effective tool to Increase Administrative Efficacy in the Local Government Area of Umunneochi Nigeria. *Walden*

University: Dissertation for Degree of Doctor Of philosophy Public Policy and Administration.

Moye, M. .., & Henkin, A. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of management Development* , Vol.25,No,2, 101-117.

Savery, L. K., & Luks, J. (2001). The relationship between empowerment ,Job satisfaction and reported stress levels: some Australian evidence. *Leadership & Organization Development Journal* , Vol.22,No.3, 97-104.

Spreitzer. Gretchen. M & Doneson. David, (2005). “Musings on the past and future of employee empowerment”, Forthcoming in the handbook of organizational development (Edited by tom cummings).Thousand Oaks , CA:Sage , pp1-12.

Hanaysha, Jalal.(2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, *Social and Behavioral Sciences* 229 (2016) 298 – 306 .

Ji Won You. (2016). The relationship among college students' psychological capital, learning empowerment, and engagement, *Learning and Individual Differences*, Volume 49, July 2016, Pages 17–24.

Torabi, Mir Hamid Reza. (2016). Assessing the Relationship between Teamwork Group-level Factors and Human Resource Empowerment in the Branches of Keshavarzi Bank of Tehran, *Social and Behavioral Sciences* 230 (2016) 31 – 38.

Cheasakul, Uree, , Varma , Parvathy. (2016). The influence of passion and empowerment on organizational citizenship behavior of teachers mediated by organizational commitment, *Contaduría y Administración*, Volume 61, Issue 3, July–September 2016, Pages 422–440