

## متدولوژی تدوین و جاری سازی استراتژی توانمندسازی منابع انسانی در بستر فرهنگی ایران

دکتر سید محمد اعرابی \*

دکتر مرجان فیاضی \*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۸۷/۹/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۷/۱۲/۱

### چکیده

در این مقاله، کوشش شده است به استناد داده‌های پژوهش، "نقش فرهنگ در انتخاب الگوی تدوین استراتژی"، متدولوژی تدوین و جاری سازی استراتژی توانمندسازی در ایران ارایه گردد. در گونه‌شناسی استراتژی‌های فرهنگ، نقطه‌ی مرجع استراتژیک با نگرش به علوم اجتماعی و نگرش به فرهنگ مورد توجه قرار گرفته است. می‌توان تدوین استراتژی بر مبنای فرهنگ را در دو بُعد جداگانه مورد بررسی قرار داد. نحوه‌ی نگرش به علوم اجتماعی مشتمل بر نگرش عقلایی و نگرش شهودی (منطبق با الگوی اشنایدر و بارسو) و در بُعد فرهنگ سازمانی مشتمل بر فرهنگ منعطف و غیرمنعطف (منطبق با دست‌آوردهای مطالعه‌ی هافستد) تنظیم شده است. براساس نتایج به‌دست آمده، الگوی موقعیت‌گرایی (نگرش غیر منعطف به فرهنگ و نگرش عقلایی به علوم اجتماعی) الگوی مناسب جهت تدوین استراتژی در ایران‌شناسی پیشنهاد گردید. بر این اساس، با توجه به استراتژی فرهنگ، استراتژی توانمندسازی کارکردگرا برای ایران پیشنهاد می‌گردد.

**کلیدواژه‌ها:** استفاده از آموزش، تفویض اختیار، شیوه‌های عقلایی، توانمندسازی.

\* - استاد گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی و رئیس مرکز تحقیقات سماء

\*\* - دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی (گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی) دانشگاه علامه طباطبائی

## مقدمه

تغییر، جزء لاینفک و ذات سازمان‌های هزاره‌ی سوم شده است. در عصر حاضر، سازمان‌ها برای مقابله با فشارهای ناشی از رقبا، ذی‌نفعان، سهام‌داران و مشتریان، لازم است محصولات و خدمات جدید را سریع‌تر از رقبا به بازار ارایه دهند. همان‌طور که محیط کار بیش از پیش متفاوت و متنوع می‌شود، شرکت‌ها نیز باید به‌منظور رسیدن به مزیت رقابتی، در تقویت توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان بکوشند. مزیت رقابتی، مستلزم داشتن شایستگی و توانمندی در ایجاد محصولات و خدمات بهتر و نرخ بازده بالاتر از رقباست. منابع انسانی، باید به شرکت کمک کند تا زودتر از رقبا به ایجاد ارزش افزوده در سرمایه، محصولات و خدمات دست یابد. چنانچه منابع انسانی این ارزش را به‌موقع خلق کند، در مزیت رقابتی شرکت سهم می‌گردد (ملو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۱۸۳). در چنین شرایطی، به‌منظور غلبه بر عدم اطمینان، پیچیدگی و پویایی، تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، توانمندسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی است که به‌سرعت کهنه و از رده خارج می‌شود. از این رو، داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد - که بنیاد ثروت ملی و دارایی‌های حیاتی سازمان به‌حساب می‌آیند - منافع بسیار زیادی برای سازمان‌ها، شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی به دنبال خواهد داشت (آقایار، ۱۳۸۲: ۱۸).

در این میان، برای کسب مزیت رقابتی و تحقق بهتر اهداف، لازم است سازمان به نگرشی نوین مجهز گردد. نگرش استراتژیک در دهه‌ی اخیر از جایگاه ویژه‌ای در عرصه‌ی مدیریت برخوردار شده است. رویکرد استراتژیک، موجب می‌شود که موضوعات مدیریت در دو سطح استراتژیک (ذهنی) و عملیاتی (عینی) قابل مطالعه باشند. از یک قرن پیش، الگوهای متعدد و متنوعی در زمینه‌ی تدوین استراتژی از سوی اندیشمندان و پژوهشگران ارایه شده است. این الگوها، به‌تدریج تکمیل و متغیرهای بیش‌تری در آن لحاظ شده است. فرهنگ، گرچه از آغاز به‌عنوان یکی از عوامل مهم مد نظر استراتژیست‌ها قرار داشته؛ اما در سالیان اخیر، به‌عنوان یک عامل اصلی مورد توجه جدی واقع شده است؛ به‌گونه‌ای که در تدوین هر یک از استراتژی‌های سازمانی، محلی و ملی، اولویت اساسی به فرهنگ و مطالعات آن داده شده است. با این رویکرد، لازم است هنگام تدوین استراتژی توانمندسازی نیز، فرهنگ و بستر فرهنگی

مورد مطالعه و بررسی عمیق قرار گیرد و براساس آن، استراتژی مناسب تدوین و اجرا گردد. در این مقاله، با استناد به مدل تدوین استراتژی فرهنگی ایران، توانمندسازی منابع انسانی، به عنوان استراتژی مناسب معرفی می گردد. بنابراین، مقاله، شامل سه بخش است: بخش اول به مدل تدوین استراتژی فرهنگی ایران می پردازد؛ بخش دوم استراتژی های توانمندسازی را بررسی می کند و بخش سوم با ترکیب بخش های اول و دوم، استراتژی مناسب را برای ایران معرفی می کند.

### تعریف فرهنگ

اندیشمندان مختلف، با گرایش های علمی متفاوت، در مورد فرهنگ دیدگاه های گوناگونی ارائه کرده اند. برخی، فرهنگ را ویژگی های مثبت انسانی تلقی کرده و برخی آن را کلیتی درهم پیچیده، شامل دانش ها، باورها، هنر، اخلاق، آداب و سنن و هنجارهای رفتاری و عاداتی می دانند که انسان به عنوان عضوی از جامعه آن را کسب می کند (سلیمی، ۱۳۸۰: ۹). از نظر شاین<sup>۱</sup> (۱۹۹۰: ۱۱۲)، فرهنگ، الگویی است از مفروضات اساسی که به وسیله ی یک گروه مشخص، ایجاد، کشف یا ارائه شده است تا بدان وسیله، با مسایل مربوط به سازگاری برخورد کرده و به عنوان راهی برای درست اندیشیدن، پنداشتن و احساس کردن به افراد جدید آموزش دهد. رابینز و همکاران (۱۹۹۸)، فرهنگ را الگوی سازمان دهی شده ای از ارزش ها، عقاید و رفتارهایی تعریف کرده اند که توسط یک گروه اجتماعی در خلال زمان به وجود آمده و منتقل شده اند. هدف فرهنگ این است که به افراد احساس هویت بدهد و در آنان نسبت به باورها و ارزش ها، تعهد ایجاد کند (دفت، ۱۳۸۵: ۶۳۱).

فرهنگ از جمله عواملی است که در فرایند تدوین استراتژی مورد توجه بسیاری از صاحب نظران و اندیشمندان مدیریت قرار گرفته است. هر یک از آن ها در مدل های تدوین استراتژی خود، فرهنگ را مد نظر قرار داده اند. فرهنگ، در مدل هاروارد، صرفاً به عنوان یکی از عوامل محیطی؛ در مدل ذی نفعان، صرفاً در حد توجه به سلاقی و علاقی ذی نفعان؛ در مدل جنرال الکتریک در حد ملاحظات اجتماعی و انسانی؛ در مدل SWOT، به عنوان یکی از عوامل محیطی و

1- Schien

در مدل کنترلی و سازگاری اشنایدر و بارسو، به عنوان عامل اصلی انتخاب مدل استراتژی مد نظر قرار گرفته است (هدایتی، ۱۳۸۵: ۴۲).

## گونه‌شناسی استراتژی‌های فرهنگ

### نقطه‌ی مرجع استراتژیک<sup>۱</sup>: نگرش به علوم اجتماعی

اشنایدر و بارسو در کتاب خود با عنوان "مدیریت در پهنه‌ی فرهنگ‌ها" به مباحث مدیریت بر مبنای فرهنگ‌ها پرداخته‌اند. در این کتاب، فصلی به فرهنگ و استراتژی اختصاص یافته است. شروع این فصل با جمله‌ای از کارل ویک با این مضمون می‌باشد: "مسایل مشترکی در سازمان‌ها وجود دارند که ما آن‌ها را فرهنگ می‌نامیم و برخی دیگر آن را استراتژی می‌نامند" (اشنایدر و بارسو، ۱۳۸۲: ۱۷۷).

این جمله، نشان‌دهنده‌ی این است که فرهنگ و استراتژی در واقع یک مفهوم هستند. از نظر این دو اندیشمند، تأکید بر این که تعریف ارائه شده برای فرهنگ (مجموعه‌ای از راه‌حل‌ها برای مشکلات ناشی از تطابق بیرونی و انسجام درونی) عیناً برای واژه‌ی "استراتژی" قابل کاربرد است، تأیید دیگری بر رابطه‌ی نزدیک فرهنگ و استراتژی است. بارسو و اشنایدر، اظهار کرده‌اند که هنگام تدوین استراتژی و اجرای استراتژی‌ها، سازمان‌ها، نیازمند ارزیابی محیط بیرونی خود همپای توانایی‌های داخلی و درونی هستند، تصمیم‌های استراتژیک در دستیابی به تطابق بیرونی مطلوب، مؤثرند و اجرای این تصمیم‌ها نیز نیازمند سازمان‌دهی منابع داخلی، از جمله کارکنان برای دستیابی به انسجام درونی است. آنان برای طراحی الگوی خود از دو دیدگاه نام می‌برند: (۱) دیدگاه اقتصادی-عقلایی و (۲) دیدگاه احساسی-شهودی. براساس دیدگاه اول، محیط و سازمان‌ها، واقعیت‌های عینی هستند که به صورت یکسان توسط مدیران پیش‌بینی، درک و تحلیل می‌شوند؛ در حالی که بهتر است به جای آن که سازمان‌ها و محیط را واقعیت‌های عینی بدانیم، آن‌ها را واقعیت‌های ذهنی بنامیم که به اشکال مختلف، درک و تعبیر و به روش‌های مختلف مورد توجه قرار می‌گیرند. این بدان معنا است که مدیران، واقعیت‌های مختلفی را خلق و سپس مطابق مشاهدات و ساخته‌های خود عمل می‌کنند (اشنایدر و بارسو، ۱۳۸۲: ۱۷۷).

---

1- Strategic Reference Point (SRP)

### نقطه‌ی مرجع استراتژیک ۲: نگرش به فرهنگ

پژوهشگری به نام گیت هافستد<sup>۱</sup> در خصوص با اختلاف‌های فرهنگی، تحقیق جامعی انجام داد. این محقق، تحقیق خود را بر روی ۱۱۶ هزار کارمند، در ۴۰ کشور، که همه‌ی آن‌ها در یک شرکت چندملیتی کار می‌کردند، انجام داد. این مبنای اطلاعاتی و شیوه‌ی جمع‌آوری داده‌ها، توانست مسأله‌ی اختلاف‌هایی را که در مورد با سیاست‌ها و رویه‌های مختلف، در شرکت‌های مختلف بوجود می‌آمد، حل کند.

#### جدول ۱- مدل تحلیلی - تفصیلی فرهنگ

| ابعاد                 | توسعه                | شاخص                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نابرابری اجتماعی      | فاصله‌ی قدرت         | تأکید بر قدرت سرپرست، عدم تفتیش عقاید مدیران از مادون، پرهیز از مراوده‌ی خارج از محیط کار، عدم مخالفت با تصمیم مافوق، عدم تفویض وظایف مهم و مشکل به زیردستان، تصمیم‌گیری بدون مشورت با زیردستان                                                                                                                                                                                     |
| مواجهه با عدم اطمینان | ابهام‌گریزی          | تشریح دستورالعمل‌های شغلی، انتظار مدیران، پیروی دقیق پیروان است، مقررات بیانگر انتظار سازمان از کارکنان است، تلقی مفید بودن رویه‌های عملیاتی و استاندارد برای کارکنان، تلقی مفید بودن دستورالعمل‌های عملیاتی در هنگام کار                                                                                                                                                           |
| جامعه‌نگری            | فردگرایی / جمع‌گرایی | فرد نباید فقط به فکر منافع خود باشد، اهمیت تشویق وفاداری افراد در گروه برای مدیران، پذیرش کار از سوی گروه مهم‌تر از خود فرد است، پاداش‌های فردی کم اهمیت‌تر از گروهی، موفقیت گروهی مهم‌تر از فردی                                                                                                                                                                                   |
| جنسیت                 | مردگرایی / زن‌گرایی  | جلسات به ریاست مردان مؤثرتر است، مردان اهمیت بیش‌تری به مسیر ترقی می‌دهند، مردان، بیش‌تر از زنان به ارتقا و شناسایی خود اهمیت می‌دهند، مردان کم‌تر از زنان به کار و جو دوستانه بها می‌دهند، مردان، منطقی و زنان شهودی‌اند، حل مسایل سازمان نیازمند زور است که مردان دارند، برخی مشاغل را مردان بهتر از زنان اداره می‌کنند، توجه مردان به جنبه‌های اجتماعی کم‌تر از ترقی در کار است. |

**منبع:** ارایه‌ی الگوی تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ سازمان، پایان‌نامه‌ی مدیریت دولتی با گرایش مدیریت استراتژیک، مؤسسه‌ی عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۵، سیدهاشم هدایتی، استاد راهنما: دکتر سیدمحمد اعرابی.

1- Geert Hofstede

دست آورد این محقق، یک بانک اطلاعاتی بود که این بانک اطلاعاتی مؤید این بود که فرهنگ ملی بر ارزش‌ها و نگرش‌های کارگر و کارمند اثر شدیدی دارد. در واقع، فرهنگ ملی می‌توانست بیش از مسأله‌ی سن، جنس، حرفه و تخصص یا مقام سازمانی، توجیه‌کننده‌ی تفاوت کارکنان (در محیط کار) باشد. نکته‌ی مهم‌تر این که، این محقق در تحقیق خود دریافت که مدیران و کارکنان، از چهار بعد فرهنگ ملی با یکدیگر تفاوت دارند (رایینز، ۱۳۸۴: ۱۰۶۶-۱۰۶۷): فردگرایی در برابر جمع‌گرایی، نابرابری در ثروت و قدرت، داشتن اطمینان نسبی، مقایسه‌ی کیفیت (زن‌سالاری) با کمیت در زندگی (مردسالاری).

### الگوی دو بعدی

گونه‌های تدوین استراتژی را بر مبنای فرهنگ، می‌توان در دو بعد جداگانه مورد بررسی قرار داد. در یک بعد ماتریس چهارخانه‌ای، نحوه‌ی نگرش به علوم اجتماعی قرار می‌گیرد که مشتمل بر نگرش عقلایی و نگرش شهودی (منطبق با الگوی اشنايدر و بارسو) می‌باشد و در بعد دیگر آن فرهنگ سازمانی خواهد بود که مشتمل است بر فرهنگ منعطف و غیرمنعطف (منطبق با دست‌آوردهای مطالعه‌ی فرهنگ هافستد). نحوه‌ی نگرش به علوم اجتماعی را از چهار بعد گوناگون فلسفی می‌توان بررسی نمود. این چهار بعد در جدول (۲) ارایه شده است.

جدول ۲- ابعاد فلسفی نگرش به علوم اجتماعی

| شهودی                | نگرش به علوم اجتماعی                            | عقلایی              |
|----------------------|-------------------------------------------------|---------------------|
| نسبی‌گرایی           | هستی‌شناسی<br>شکل و ماهیت واقعیت چیست؟          | واقعیت‌گرایی        |
| ساختارگرایی          | معرفت‌شناسی<br>رابطه‌ی بین انسان و واقعیت چیست؟ | اثبات‌گرایی         |
| اراده‌گرایی          | انسان‌شناسی<br>ماهیت انسان چیست؟                | جبرگرایی            |
| اندیشه‌نگاری (قیاسی) | روش‌شناسی<br>راه دست‌یابی به واقعیت چیست؟       | کلی‌یابی (استقرایی) |

منبع: بوریل و مورگان (۱۳۸۳).

در بعد دوم که ابعاد چهارگانه‌ی فرهنگی قرار دارد، در نهایت به بررسی میزان انعطاف پذیر بودن یک فرهنگ اشاره دارد. در جدول (۳)، این ابعاد ارایه گردیده است.

جدول ۳- ابعاد نگرش به فرهنگ از نظر میزان انعطاف پذیری

| منعطف     | نگرش به فرهنگ | غیر منعطف |
|-----------|---------------|-----------|
| جمع گرایی | فرد گرایی     |           |
| زن سالاری | مردم نشی      |           |
| کم        | تردید گریزی   | زیاد      |
| کم        | فاصله‌ی قدرت  | زیاد      |

منبع: رابینز (۱۳۸۴).

براساس ابعاد فرهنگی ارایه شده، فرهنگ منعطف، فرهنگی است که افراد در آن به صورت گروهی و جمعی فعالیت می کنند و میزان تردید گریزی و ابهام گریزی آن کم است؛ یعنی، افراد تا حد بالایی تحمل آینده‌ای مبهم و ناشناخته را دارند و ضمن این که سلسله مراتب اختیار و تفاوت میان مقام و پست سازمانی بین آنان زیاد نیست و اهمیت زیادی ندارد؛ این گونه از گروه‌های افراد، معمولاً در جوامع زن سالار وجود دارد. در مقابل، فرهنگ غیر منعطف، فرهنگی است که در آن میزان فرد گرایی و ابهام گرایی زیاد است؛ یعنی، افراد بر اطلاعات، روش و دقیق و پیش بینی تأکید دارند و موقعیت سازمانی، نزد آنان از اهمیت زیادی برخوردار است.

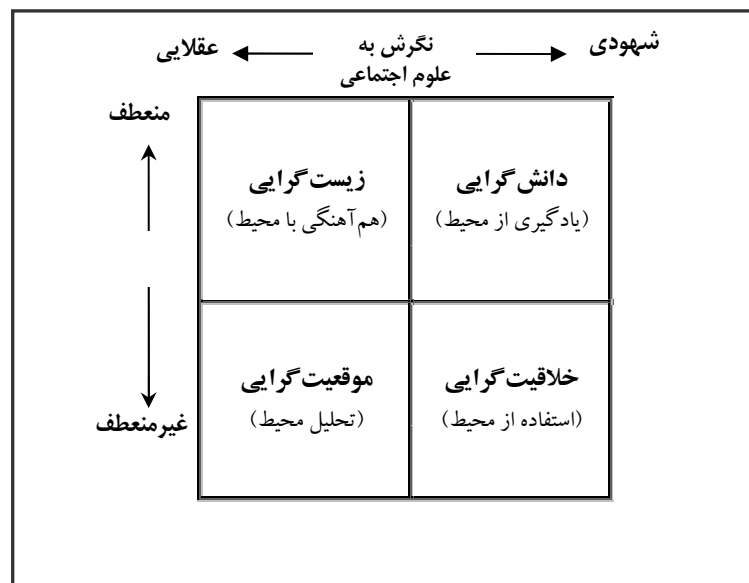
براساس نمودار (۱)، با تلفیق نحوه‌ی نگرش به علوم اجتماعی و فرهنگ، چهار گونه الگوی تدوین استراتژی بر مبنای فرهنگ به دست می آید که عبارتند از:

• **موقعیت گرایی:** در این الگو، استراتژی در قالب فرایندهای تحلیلی ساختار یافته از محیط، به منظور انتخاب موقعیت مناسب برای برتری بر رقیب تعریف می شود.

• **خلاقیت گرایی:** در این الگو، استراتژی ها به سوی ایجاد و استفاده‌ی خلاقانه از محیط، با هدف بهره برداری بیش تر گرایش دارد. نگرش به علوم اجتماعی از نوع یافتن چشم اندازهای بلند و گسترده است و الزاماً، تدابیر و طرح های دقیق و جایگاه یابی شفاف، مورد نظر نیست و میزان انعطاف پذیری فرهنگی فرد، پایین است.

• **زیست‌گرایی:** در این الگو، با نگرشی منعطف نسبت به فرهنگ و با روی‌کردی عقلایی، به هم‌آهنگی با محیط پرداخته می‌شود. در این حالت، بقا، مهم‌ترین هدف است و شناخت عقلایی محیط و انعطاف زیاد، برای انطباق با آن ضروری است؛ یعنی، به حداقل رسانیدن مصنوعات بشر و انطباق با قوانین محیط. پیش‌فرض نهفته در پس این استراتژی این است که محیط طبیعی به بهترین شکل ممکن سازمان داده شده است و بهتر است انسان در آن کم‌ترین دخل و تصرف را داشته باشد و قوانین آن را بر هم نزنند.

• **دانش‌گرایی:** در این الگو، با هدف یادگیری از محیط، نگرشی منعطف نسبت به فرهنگ اتخاذ می‌شود. نگرش به علوم اجتماعی در این حالت، بیش‌تر به نگرش‌های شهودی نزدیک است.

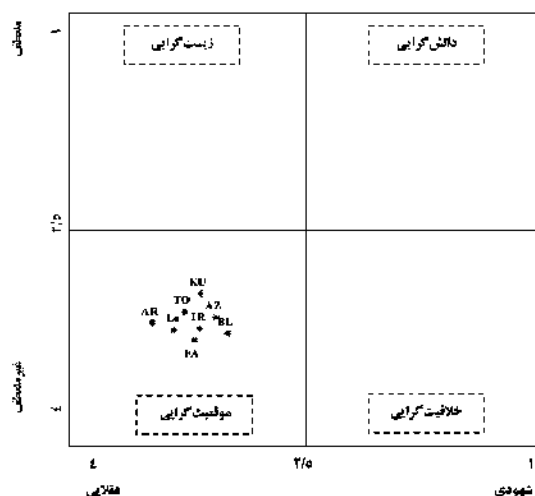


نمودار ۱- الگوی تدوین استراتژی بر مبنای فرهنگ

### الگوی تدوین استراتژی متناسب با فرهنگ ایران

براساس این ابعاد و به منظور شناسایی گونه‌ی مناسب تدوین استراتژی در ایران، پژوهشی در این زمینه انجام شد. هدف اصلی این پژوهش، ارائه‌ی الگوی تدوین استراتژی، متناسب با ویژگی‌های فرهنگی ایران بود؛ بدین منظور، تلاش شد سازمان‌ها به نحوی انتخاب شوند که بتوانند ویژگی‌های عمومی سازمان‌های دولتی و عمومی کشور را پوشش دهند. شهرداری‌ها به عنوان مؤسسات عمومی، ادارات کل صنایع و معادن به عنوان سازمان دولتی مرتبط با تکنولوژی جدید، سازمان فرهنگ و ارشاد اسلامی به عنوان سازمانی که مستقیماً با فرهنگ جامعه در ارتباط است و شوراهای اسلامی شهر، به عنوان جامعه‌ی آماری انتخاب و پرسش‌نامه‌ها میان مدیران این سازمان‌ها و اعضای شورای شهر توزیع شد. واحد تحلیل این پژوهش، فرهنگ مناطق مختلف ایران بود که در هفت گروه "فارس، آذری، کرد، بلوچ، ترکمن، لر و عرب" دسته‌بندی گردید. ۸۱۵ فرم پرسش‌نامه در میان مدیران چهار سازمان مورد بررسی در ۳۰ استان کشور توزیع و در نهایت ۷۴۵ فرم تکمیل شده مورد بررسی قرار گرفت. این پژوهش، یافته‌های جالبی در خصوص تفاوت‌های فرهنگ ایران در مناطق و گروه‌های مختلف ارائه می‌کند. از نتایج این تحقیق چنین برمی‌آید که فرهنگ سازمانی در سازمان‌های عمومی و دولتی ایران، بیش‌تر مردگرا، جمع‌گرا، دارای فاصله‌ی قدرت پایین و ابهام‌گزینی بسیار بالاست. از میان خرده فرهنگ‌های ایرانی، فرهنگ بلوچ‌ها، فارس‌ها و کردها، مردگراتر از سایر مناطق و عرب‌ها و لر‌ها زن‌گراتر هستند. ترکمن‌ها و کردها دارای کم‌ترین فاصله‌ی قدرت و عرب‌ها دارای بیش‌ترین فاصله‌ی قدرت هستند. ابهام‌گزینی عرب‌ها، لر‌ها و فارس‌ها در مقایسه با سایر مناطق، بیش‌تر و کردها و عرب‌ها فردگراتر و ترکمن‌ها و لر‌ها جمع‌گراتر از بقیه هستند. در مقایسه با مطالعات هافستد درباره‌ی فرهنگ ایران، تحقیق حاضر تفاوت فرهنگی فاحشی را مشخص ساخت. کاهش ۱۲/۳۷ درصدی فاصله‌ی قدرت، افزایش ۳۴/۱۵ درصدی ابهام‌گزینی، افزایش ۲۲/۱۵ درصدی مردگرایی و افزایش ۳۷/۴۷ درصد جمع‌گرایی مؤلفه‌های فرهنگ نسبت به مطالعات هافستد نشان می‌دهد که تغییرات و تحول جدی در فرهنگ ایران صورت گرفته است؛ به عبارت دیگر، فرهنگ سازمان‌های ایران، غیرمنعطف‌تر از قبل شده است. از لحاظ گرایی به مدل‌های استراتژی، بیش‌تر مدیران سازمان‌های مورد مطالعه، به مدل کنترلی گرایش دارند. از میان مدیران سازمان‌های مناطق مختلف ایران، لر‌ها و عرب‌ها

بیش‌ترین گرایش را به مدل‌های کنترلی دارند و کردها دارای کم‌ترین گرایش به مدل کنترلی هستند؛ همچنین، شهرداری‌ها با ۸۵ درصد و سازمان صنایع و معادن با ۷۸ درصد دارای بیش‌ترین و کم‌ترین گرایش به مدل‌های کنترلی می‌باشند. نتایج آزمون خی دو نشان می‌دهد که تفاوت در گرایش به مدل استراتژی در سازمان‌های مورد مطالعه معنادار نیست. از سوی دیگر، نتایج نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی و گرایش به مدل‌های استراتژی رابطه‌ی معنادار وجود دارد. انحراف معیار نمرات فرهنگی برای کل کشور ۰/۲۶۹ ( $SD = 0.269$ ) است که با احتساب آن و درج در خانه‌های مدل (نمودار ۲) الگوی مناسب مشخص می‌شود؛ به عبارت دیگر از آن‌جا که کلیه‌ی این سازمان‌ها دارای فرهنگ غیرمنعطف و گرایش به روی کرد عقلایی هستند؛ الگوی موقعیت‌گرایی، الگوی مناسب فرهنگی جهت تدوین استراتژی در ایران می‌باشد. براساس این الگو، نحوه‌ی تدوین استراتژی با استفاده از ویژگی‌های ذیل انجام می‌پذیرد:



نمودار ۲- پراکنش فرهنگ اقوام ایرانی براساس الگوی تدوین استراتژی

توجه به جزئیات در پی‌گیری امور، تأثیر پی‌گیری‌های متمرکز و منظم، برنامه‌ریزی رسمی، برنامه‌ریزی متمرکز، اهمیت اطلاعات کمی و عینی، منابع رسمی اطلاعات، تفسیر رسمی

اطلاعات، مشارکت کارکنان در امور برنامه ریزی، تصمیم گیری در سطح عالی سازمان، وضوح اهداف سازمان، پاداش تحقق اهداف و اهمیت افق زمانی در برنامه ریزی (هدایتی، ۱۳۸۵: ۷۳-۱۳۲).

## تعریف توانمندسازی

بسیاری از صاحبانظران، مفهوم توانمندسازی را برخاسته از مدیریت مشارکتی و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری به منظور بهبود عملکرد می دانند (ادواردز و کولینسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۲۷۳). بر این اساس، توجه به نقش زیردستان و افزایش مشارکت آن ها، به جنبش روابط انسانی و مطالعات هاثورن برمی گردد (هرنکوئل و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹: ۳۷۵). برخی دیگر، با تمرکز بر مفهوم قدرت، توانمندسازی را انتقال قدرت از سطوح بالای سازمان به سطوح پایین تعریف کرده اند. برخی دیگر نیز، خودانگیزی، هدف گذاری، تفویض اختیار و هم افزایی بین بالادستان و زیردستان را معرف توانمندسازی دانسته اند (پیتز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۴۰۱). به اعتقاد چویی<sup>۴</sup> (۲۰۰۶)، توانمندسازی، فرایندی است که ادراک خود کارآمدی (داشتن این اعتقاد که فرد می تواند فعالیت های کاری مشخصی را به خوبی انجام دهد) را افزایش می دهد. طبق تعریف کانگر و کانگو<sup>۵</sup> (۱۹۸۸)، توانمندسازی صرفاً تفویض اختیار و قدرت به کارکنان نیست؛ بلکه سهیم کردن آن ها در فعالیت های مختلف سازمانی به صورت رسمی و غیررسمی است. در تعریفی دیگر، توانمندسازی، ایجاد مجموعه ای ظرفیت های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای مسئولیت به طور کارآ و اثربخش است (ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۶). به اعتقاد توماس و ولتهاوس<sup>۶</sup> (۱۹۹۰)، توانمندسازی برآیند چهار عنصر اساسی است: ادراک مؤثر بودن در تحقق هدف، شایستگی یا کفایت نفس، خودمختاری و استقلال فردی، تأثیرگذاری در تصمیم گیری ها و تدوین استراتژی ها (مارتین و بوش<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶: ۴۲۰).

1- Edwards, P. & Collinson, M.

2- Herrenkohl, R. C., Judson, G. T., & Heffner, J. A.

3- Pitts, D. W.

4- Choi, J.

5- Conger, J. A., & Kanungo, R. N.

6- Thomas & Velthouse

7- Martin, C. , A. & Bush, A. , J.

## گونه‌شناسی استراتژی‌های توانمندسازی

براساس دسته‌بندی فلسفی ارائه‌شده توسط بوریل و مورگان (۱۳۸۳) می‌توان رویکردهای مرتبط با قدرت و توانمندسازی را به صورت نمودار (۳) طبقه‌بندی کرد (اعرابی، ۱۳۸۶: ۱۲-۱۳):

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| توانمندسازی<br>انسان‌گرا | توانمندسازی<br>ساختارگرا |
| توانمندسازی<br>تفسیرگرا  | توانمندسازی<br>کارکردگرا |

نمودار ۳- دسته‌بندی فلسفی تئوری‌های توانمندسازی

۱. **توانمندسازی کارکردگرا**<sup>۱</sup>: در این رویکرد، قدرت، موضوعی عینی و مشروع است و صاحبان قدرت، برنامه‌های توانمندسازی را به‌طور عقلایی پیش می‌برند. طبق این رویکرد، توانمندسازی یک ابزار مدیریتی است. مدیریت، از سازوکارهای مدیریت مشارکتی، تفویض اختیار، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه استفاده می‌کند. هدف وی از توانمندسازی، افزایش اثربخشی و کارآیی سازمانی است، بنابراین نوعی بهره‌کشی است؛ ولی با ظاهری زیباتر از گذشته با نام توانمندسازی.

۲. **پارادایم توانمندسازی تفسیرگرا**<sup>۲</sup>: در این پارادایم، واقعیت، جنبه‌ای ذهنی دارد و یک سازه‌ی اجتماعی است. به عبارت دیگر افراد با ایجاد معانی از طریق افسانه‌ها، نمادها، استعاره‌ها و

1- Functionalist empowerment

2- Interpretive empowerment

زبان، تجربه و اعمال نفوذ می کنند. طبق این دیدگاه، سازمان، ساختار و سلسله مراتب سازمانی، تعاریفی اجتماعی هستند که افراد برای ساختن دنیای خارج به کار می برند. به عبارت دیگر اعمال قدرت شامل ساختن واقعیت است و توانمندسازی نوعی بازی زبانی و تعاملی تلقی می شود. از آنجا که واقعیت جنبه‌ی ذهنی دارد، باید برای ضعف، زیردستان و کارکنان، یک ایدئولوژی فراهم ساخت که به برطرف نمودن مسأله‌ی استثمار از ذهنیت آن‌ها کمک کند. اگر بتوان ذهنیت آن‌ها را تغییر داد، یقیناً می توان آن‌ها را توانمند نمود و این کار نه یکباره؛ بلکه به صورت تدریجی به وقوع می پیوندد.

**۳. توانمندسازی ساختارگرا<sup>۱</sup>:** این دیدگاه معتقد است که ریشه‌ی بی عدالتی و سلطه، استثمار و عدم توانمندی عده‌ی زیادی از افراد اجتماع یا سازمان‌ها، در ساختار جامعه قرار دارد. این دیدگاه اصولاً سازمان را ابزار سلطه می داند؛ بنابراین، توانمندسازی ابزاری رادیکال برای غلبه بر این سلطه است. طبق این دیدگاه، برای توانمندسازی باید ساختارها را در هم شکست و طرحی نو بنا نهاد که در آن بویی از سلطه به مشام نرسد، ساختاری که در آن همه به یک اندازه از شانس توانمندشدن برخوردار باشند.

**۴. توانمندسازی انسان گرا<sup>۲</sup>:** این دیدگاه می خواهد با تکیه بر ارزش های والای انسانی و توجه به انسان و شأن و منزلت او، طرحی نو دراندازد تا ریشه‌ی ناتوانی را بخشکاند. این دیدگاه به جنبه‌ی انسانی توجه زیادی دارد و قصد دارد با ایجاد تغییرات بنیادی در ساختارها، انگاره‌ها، ذهنیات و مبانی نگرش در مورد انسان، به پاس انسان بودن افراد جامعه یا کارکنان سازمان، تمامی زمینه‌های توانمندسازی را برای آنان فراهم سازد. اهداف توانمندسازی، ایجاد یک جامعه‌ی آزاد از طریق برداشتن موانع آن که شامل ارزش های شخصی، نیاز به انباشت، مالکیت مادی و تمایل به کنترل شدن از طریق فن آوری و امثال آن می باشد.

جدول (۴)، خلاصه‌ای این چهار پارادایم را نشان می دهد:

1- Structuralist empowerment  
2- Humanist empowerment

جدول ۴- پارادیم‌های توانمندسازی

| ابزارها                                                                 | هدف                                                                                                                                                                                                                                                     | روی کرد   |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| آموزش، تفویض اختیار                                                     | افزایش مهارت‌های تخصصی کارکنان و استفاده از واژه‌ی توانمندسازی به عنوان فریب کاری                                                                                                                                                                       | کارکردگرا |
| تیم‌های خودگردان، تیم‌های تخصصی                                         | خودمدیریتی و کارگروهی؛ واگذاری مسئولیت سرپرستی و نظارت به تیم‌ها                                                                                                                                                                                        | ساختارگرا |
| غنی سازی شغل، دوایر کیفیت، نظام پیشنهادات، مشارکت در مالکیت             | جلب توجه کارکنان و فراهم نمودن ایدئولوژی توانمندسازی که به برطرف نمودن مسأله‌ی استثمار از ذهنیت کارکنان کمک می‌کند؛ ابزار انگیزش بیرونی می‌تواند به این منظور مورد استفاده قرار گیرد و از مشارکت کارکنان در ارایه‌ی ایده برای افزایش کارآیی استفاده شود | تفسیرگرا  |
| مشارکت در اطلاعات، افزایش احساس شایستگی، معناداری، خودکفایی و مؤثر بودن | تکیه بر ارزش‌های والای انسانی و توجه به انسان و شأن و منزلت او؛ توانمندسازی به معنای اثربخشی و تأکید بر تعهد درونی به شغل و جلب مشارکت کارکنان برای افزایش اثربخشی                                                                                      | انسان گرا |

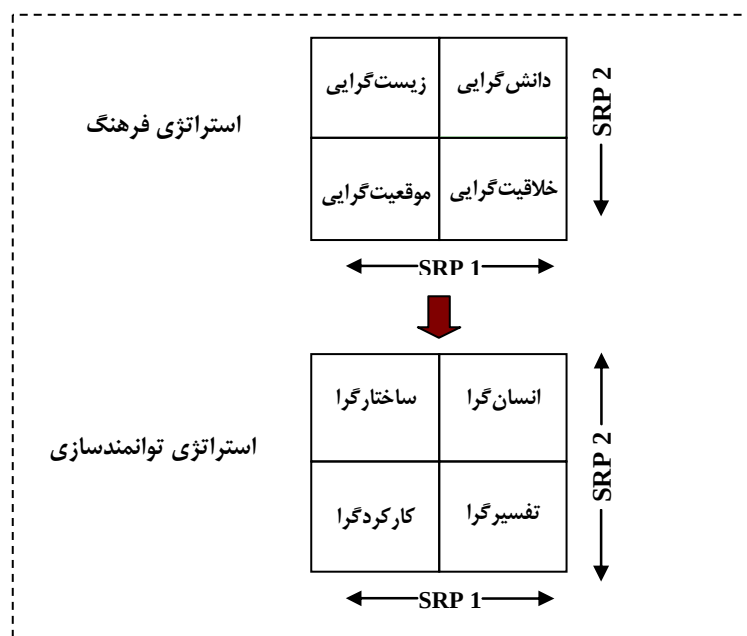
### نتیجه‌گیری: استراتژی توانمندسازی در بستر فرهنگی ایران

توانمندسازی کارکنان، تکنیک جدیدی است که برای افزایش بهره‌وری، از طریق افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان و بالعکس مورد استفاده‌ی مدیران قرار گرفته است. این شیوه، روش ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان، توازن برقرار می‌کند. چنانچه مدیریت، کنترل کامل اعمال کند، علاوه بر این که حس ابداع و نوآوری از کارکنان سلب می‌شود؛ حجم کار مدیر افزایش می‌یابد و کارکنان را متکی به غیر (به جای متکی به نفس و قائم به ذات) بار می‌آورد. آزادی کامل کارکنان نیز ممکن است به بی‌نظمی و لجام گسیختگی منجر شود و موجب دوباره کاری و تداخل وظایف گردد. حاصل هر دو کار، چیزی نیست جز آن که مانع استفاده‌ی پیشینه از منابع سازمان خواهد شد و سازمان به جای بازدهی و

اثر بخشی، دچار اختلال می شود. توانمندسازی کارکنان، بین دو عنصر مزبور تعادل برقرار می کند، هدف های فردی و سازمانی را همسو می سازد و به واسطه ی آن، کارکنان باور می کنند که رشد و پیشرفت سازمان، منافع آنان را نیز در بردارد (اسکات و دنیس، ۱۳۸۳: ۱۲-۱۳).

زمانی این تکنیک به خوبی جواب می دهد که با بسترها و چارچوب های فرهنگی ملی و سازمانی هم آهنگ گردد. برای هم آهنگی این دو با یکدیگر، می توان از الگوی بخردانه (عقلایی و سلسله مراتبی) استفاده کرد. الگوهای بخردانه که با اسامی دیگری نیز نامیده می شوند (الگوهای سازگار/ میشیگان یا الگوی کنترلی/ اشنایدر یا الگوی روابط زنجیره ای و سلسله مراتبی)، یکی از رویکردهای مطرح در طراحی استراتژی ها هستند که به دلیل سهولت و سادگی و متکی بودن به منطقی روشن، بسیار مورد استفاده قرار می گیرند. با استفاده از این الگو می توان تناظری یک به یک بین استراتژی های فرهنگ و استراتژی های توانمندسازی برقرار نمود و استراتژی توانمندسازی را مستقیماً براساس استراتژی فرهنگ و متناظر با آن انتخاب و اجرا نمود (نمودار ۴). بر این اساس، از آن جا که استراتژی فرهنگی ایران، موقعیت گرایی است؛ استراتژی توانمندسازی متناسب با توانمندسازی کارکردگرا می باشد. بدین معنی که در این رویکرد، واقعیت، جنبه ی عینی دارد؛ بنابراین، قدرت هم موضوعی عینی و مشروع است و از آن جا که به نظم اجتماعی اعتقاد وافر وجود دارد، صاحبان قدرت برنامه های توانمندسازی را به طور عقلایی پیش می برند. در این رویکرد، مدیران، توانمندسازی را بیش تر به عنوان یک ابزار فیزیکی، عینی و سخت می بینند تا یک ابزار انسانی و نرم. به همین دلیل، این نگرش اغلب موفق نمی شود و هر چند اسباب ظاهری را فراهم می سازند؛ ولی کارکنان توانمند نمی شوند. با این اوصاف، استراتژی توانمندسازی متناسب با شرایط ایران شامل تقسیم محدود قدرت رسمی از طریق سازوکارهایی از قبیل مدیریت مشارکتی، تفویض اختیار، افزایش امکان دسترسی کارکنان سطوح پایین به اطلاعات و منابع، آموزش و تصمیم گیری غیر متمرکز با هدف افزایش کیفیت، بهره وری، انگیزش و کاهش هزینه است. با این اوصاف، به نظر می رسد موج غالب کنونی در جامعه ی ایران که غنی سازی شغل، استفاده از دوایر کیفیت و تیم های خود گردان را تبلیغ و پیشنهاد می کند؛ با وضعیت استراتژیک و بستر فرهنگی جامعه ای ایران هم آهنگی ندارد؛ به همین دلیل هم نتوانسته است موفقیت قابل توجهی کسب کند. از سوی دیگر، برای موفقیت استراتژی توانمندسازی کارکردگرا، متناسب با شرایط ایران، توجه به

الگوی بندورا می‌تواند مؤثر و مفید باشد: ایجاد محیط کاری مطلوب، ایجاد الگوهای متفاوت شغلی، حمایت‌های احساسی و معنوی مثبت و ترغیب افراد (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۵۳-۵۹). البته در این زمینه نباید از یاد ببریم که نگرش‌های نادرست مدیریتی، فشارهای عملکردی کوتاه مدت، فقدان استراتژی‌های درست، اهداف نامشخص و فقدان یک الگو و نمونه‌ی مناسب، می‌تواند پیاده‌سازی و اجرای این استراتژی‌ها را با مشکل مواجه سازد.



نمودار ۴- استراتژی توانمندسازی، نتیجه‌ی مستقیم استراتژی فرهنگ

## فهرست منابع

۱. آقابار، سیروس (۱۳۸۲)؛ توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی، تدبیر، شماره ۱۳۵.
۲. ابطی و عابسی (۱۳۸۶)؛ توانمندسازی کارکنان، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۳. اسکات، سینتیا و دنیس ژاف (۱۳۸۳)؛ تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، چ ۲، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۴. اشنايدر، سوزان سی و ژان لوئی بارسو (۱۳۸۲)؛ مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، چ ۲، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. اعرابی، سیدمحمد (۱۳۸۶)؛ گونه‌شناسی الگوها و دیدگاه‌های توانمندسازی، نخستین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی.
۶. بوریل، گیسون و گارت مورگان (۱۳۸۳)؛ نظریه‌های کلان جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان، ترجمه محمدتقی نوروزی، تهران: سمت.
۷. دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۵)؛ تئوری و طراحی ساختار، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، چ ۵، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. رایبیز، استیفن ب. - (۱۳۸۴)؛ رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، چ ۶، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. ساجدی، فضل ا... و اعظم امیدواری (۱۳۸۶)؛ کارکنان توانمند و سازمان‌های امروز، تدبیر، شماره ۱۸۱.
۱۰. سلیمی، عبدالله (۱۳۸۰)؛ جهانی شدن فرهنگ، روزنامه اطلاعات، ۵ آبان.
۱۱. هدایتی، سیدهاشم (۱۳۸۵)؛ آرایه‌ی الگوی تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ سازمانی، پایان‌نامه‌ی مدیریت دولتی با گرایش مدیریت استراتژیک، مؤسسه‌ی عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه‌ریزی، استاد راهنما: دکتر سیدمحمد اعرابی.
12. Choi, J. (2006); A motivational theory of charismatic leadership: envisioning, empathy and empowerment, Journal of Leadership and Organizational Studies, 13(1), 24-43.
13. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988); The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review, 13(3), 471-482.
14. Edwards, P., Collinson, M. (2002); Empowerment and managerial labor strategies: pragmatism regained, Work and Occupations, 29 (3), 272-299.
15. Herrenkohl, R. C., Judson, G. T., & Heffner, J. A. (1999); Defining and measuring

- employee empowerment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 373-389.
16. Martin, C., A. , Bush, A. , J. (2006); Psychological climate, empowerment, leadership style and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager-salesperson Dyad, *Journal of the Academy of Marketing Science* 2006; 34 (3); 419- 438.
  17. Mello, J. (2002); *Strategic Human Resources Management*, South western college publishing, OHIO.
  18. Petter, J., Byrnes, P., Choi, D., Fegan, F., & Miller, R. (2002); Dimensions and patterns in employee empowerment: Assessing what matters to street-level bureaucrats. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(4), 377-401.
  19. Robbins, P. Susan; Chatterjee, Pranab and Canda, Edward R. (1998); *Contemporary Human Behavior theory; a Critical Perspective for Social Work*.
  20. Schien, E. (1990); *Organizational culture*, *American psychologist*, Vol. 45.

