

مروری بر مفهوم توانمندسازی کارکنان

بهزاد آقازاده (نویسنده مسئول)^۱، مهدی حسینی^۲

^۱ دانشجوی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه مقدس اردبیلی، اردبیل، ایران

Bhzadaqazadh66@gmail.com

^۲ عضو هیات علمی گروه مدیریت، واحد گرمی، دانشگاه آزاد اسلامی گرمی، گرمی، ایران

m.hosseini19@gmail.com

چکیده

امروزه منابع انسانی با ارزش‌ترین دارایی و اصلی‌ترین بازیگر سازمان‌ها بوده و تربیت نیروی انسانی ماهر، متخصص و کارآمد از عوامل کلیدی و انکارناپذیر در توسعه هر کشور است. هر نوع سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف نیازمند برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در بخش منابع انسانی و آموزش می‌باشد و با سرمایه‌گذاری در بخش آموزش کارکنان می‌توان به مزیت‌های شغلی فراوانی دست یافت. در واقع محیط کار امروزی به کارکنانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم بگیرند، راه حل ارائه دهند، خلاقیت داشته باشند و در مقابل کار خود پاسخگو باشند که این امر از طریق آموزش و توانمندسازی کارکنان محقق می‌شود. مهم‌ترین مسأله برای سازمان‌ها، مسأله‌ی نیروی انسانی توانمند است. به اعتقاد بسیاری از متفکران علم مدیریت، سرمایه و تکنولوژی قابل تأمین است؛ یعنی می‌توان آن را وارد کرد یا با جمع کردن سرمایه‌های اندک به سرمایه‌ی بزرگی دست یافت، ولی نیروی انسانی ماهر و توانمند را در طول یک یا دو سال نمی‌توان بوجود آورد. منابع انسانی یک سازمان و بخصوص نیروی انسانی توانمند می‌تواند نقطه‌ی قوت سازمان و به عنوان مزیت رقابتی محسوب شود. بطوری که سازمان‌هایی که دارای این مزیت باشند براحتی می‌توانند در سطوح مختلف فعالیت حرفی برای گفتن داشته باشند.

واژه‌های کلیدی

توانمندسازی، توانمندسازی کارکنان، نیروی انسانی

۱. مقدمه

یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح شده است، توانمندسازی کارکنان^۱ می باشد. در ادبیات مدیریت، ایده کارکنان توانمند به طور مکرر عنصر اصلی ارتقای نوآوری، سازگاری سازمانی، بهبود روابط مشتری و افزایش رضایت کارکنان توصیف می شود [۶].

بنابراین یکی از راه‌های ارج نهادن به این امر مهم یعنی منابع انسانی می تواند همت و تلاش مدیریت در راستای توانمندسازی آنان باشد و به واسطه آن یک امر اصلی و اساسی در سازمان ها که تعهد سازمانی کارکنان است را پرورش دهند. دیدگاه های مدیریتی متفاوتی نسبت به توانمندسازی و تعهدسازمانی کارکنان تا به حال مطرح شده است از جمله ایدن دیدگاه های، دیدگاه آلن و میر است. آن ها بیان می کنند که تعهدسازمانی می تواند به عنوان یک وضعیت روانی تعریف شود که رابطه کارمند را با سازمان توصیف کرده و احتمال اینکه وی سازمانش را ترک کند، کاهش می دهد [۵].

توماس و ولتهوس [۲۱] معتقدند که توانمندسازی، انگیزشی درونی است که نقش فعال کارکنان در سازمان را توصیف می کند. توانمندسازی فقط کلامی جدید نیست، بلکه مقدمه تصویری از تمایلات جاری علم مدیریت اخیر است؛ حکایتی از کار با مردم و تغییر جهت سبک مدیریت از بالا به پایین است که امروزه با مطرح شدن بحث های جدیدی نظیر مهندسی مجدد و تغییر ساختار بر اهمیت آن افزوده شده است [۱۲].

توانمندسازی، فرآیند تقسیم مقدراری از قدرت نیست؛ بلکه فرایندی است که قدرت نسبی هر فرد به واسطه آن افزایش می یابد و قدرت جدیدی برای سازمان ایجاد می شود. توانمند سازی، نفوذ مبتنی بر صلاحیت است که باید ایجاد شود. این قدرت، بسیار فراتر از تصور قدرتی است که تقسیم یا تسهیم می شود؛ قدرتی نشأت گرفته از این اندیشه که قدرت می تواند و باید از راه ارتقای مداوم شایستگی و کاربرد آن ایجاد شود [۱۴].

توانمندسازی، ساختاری است که می تواند سنت ها را بشکند. در سازمان های توانمند، کارکنان راه های بیشتری برای حل مشکلات خود در پیش دارند. در این سازمان ها توانمندسازی در واقع تمرین اعتماد کردن به یکدیگر در زمینه آموزشی، تبادل آراء و احترام به یکدیگر است. توانمندسازی را باید یک فرآیند شناخت دانست و در رشد و رهبری بکار برد. این فرآیند، انگیزه و احترام به قانون را در میان کارکنان بوجود می آورد [۲۲].

در حالی که کارکنان انعطاف پذیر، مستقل و با بصیرت برای کمک به مراجعه کنندگان بسیار کاربردی است اما توانمندسازی رویکردی نیست که بصورت فراگیر تمام کشورها را در برگیرد. مطالعات میان فرهنگی بر این اساس قرار گرفته اند که تجانس بین ارزش های فرهنگی کارکنان و برنامه های مدیران بنیانی برای موفقیت اجرا است. برای مثال هنجارهای منحصر به فرد و ارزش های ذاتی در فرهنگ های مختلف بر روش های انگیزش کارکنان تأثیر می گذارد. در فرهنگ های غربی، تنوری ها در مورد عملکرد تمایل به تمرکز بر فردگرایی و رقابت دارند و در مقابل فرهنگ های آسیایی تمایل به کار گروهی و تیمی دارند. به هر حال این مطالعات به ما می گوید که ظرفیت های ارزش های فرهنگی بر اثر بخشی توانمند سازی مؤثر است [۱۷].

۲. مبانی نظری

۱.۲. توانمندسازی

تعاریف متفاوتی از توانمندسازی کارکنان ارائه شده است اما فصل مشترک تمام آنها واگذاری اختیار و مسئولیت بیشتر به کارکنان است. در فرهنگ لغت آکسفورد فعل توانمندسازی به عنوان تواناساختن تعریف شده و در اصطلاح دربرگیرنده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است. توانمندسازی مبحثی کلی تر از مباحث قدرت، غنی سازی شغل و ... است و عبارتست از توانایی شخص برای مسئولیت

¹ Employees empowerment

پذیری و ارتقاء انگیزش افراد در انجام وظایفشان از طریق احساس کفایت نفس که به وسیله آموزش، اعتماد و حمایت اجتماعی ایجاد می-شود [۱].

افراد ممکن است هم قدرت داشته باشند و هم توانمند شوند، پس توانمندسازی فقط قدرت بخشیدن به افراد نیست. کسب قدرت به برخی عوامل شخصی و ویژگی های شغلی گوناگونی مبتنی است و نیاز است که دیگران قدرت شما را به رسمیت بشناسند و از رهبری شما پیروی کنند. به بیان دیگر منبع اصلی قدرت شما دیگران هستند، اما در توانمندسازی فرد می تواند حتی اگر هیچکس ویژگی های شخصی، شغلی و شخصیتی او را به رسمیت نشناسد، توانمند باشد و علت این امر آن است که منبع توانمندشدن در درون افراد است [۱]. در فرهنگ آکسفورد اصطلاح لاتین Empower به معنای قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن تعبیر شده است. این واژه در برگزیده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است؛ به بیان دیگر توانمندسازی، به معنای طراحی ساختار است، به نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسؤلیت های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان شرایطی را ایجاد می کند که آنان زندگی کاری خود را در پرتو آن کنترل می کنند و به رشد کافی برای پذیرش مسؤلیت های بیشتر در آینده دست می یابند.

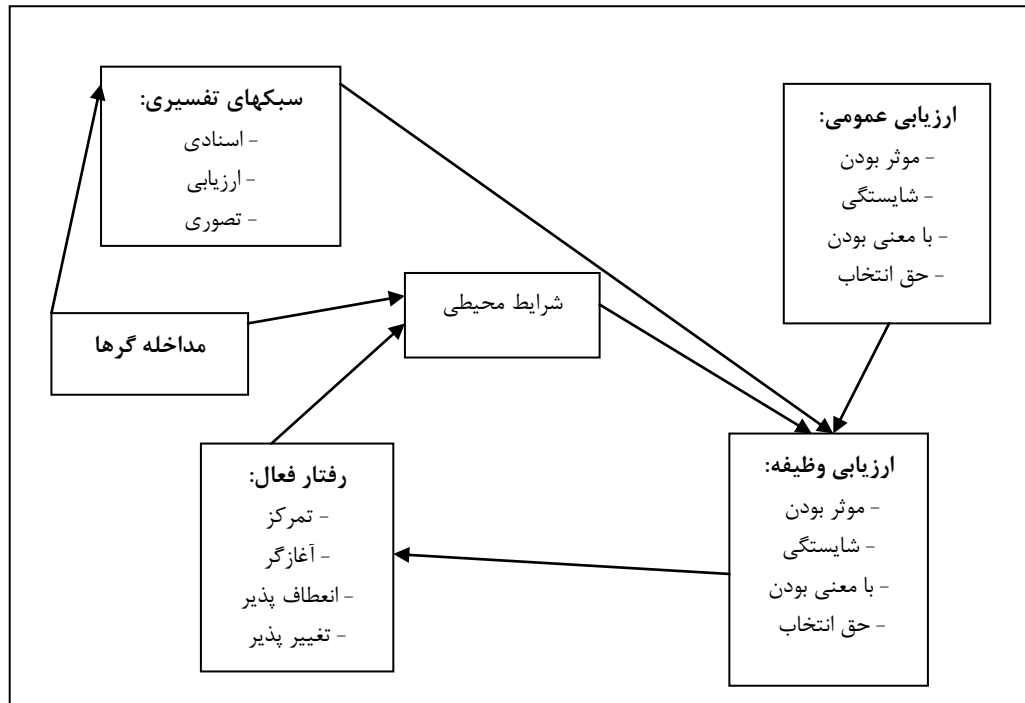
در واقع می توان اینگونه بیان کرد که: «توانمندسازی، برنامه ای غیرقابل اجتناب برای بیشتر مشاغل و صرف کردن هزینه های کمتر می باشد» [۶]. توانمندسازی شامل برداشتن موانع رشد، ترغیب تعهد به اهداف، ترغیب خطرپذیری، خلاقیت و نوآوری و قادر ساختن افراد به حل مشکل، افزایش مسؤلیت و از بین بردن ترس است. به طور خلاصه توانمندسازی، خاتمه دادن به هر چیزی است که موجب توقف رشد، آزادی عمل، اعتماد به نفس و همکاری افراد می شود [۱۱].

۲.۲. مفهوم توانمندسازی

توماس و ولتهوس [۲۱] در مقاله خود باعنوان "عناصر شناختی توانمندسازی: یک الگوی تحلیلی از انگیزش درونی شغل" توانمندسازی روانشناختی را مفهومی چند بعدی می دانند و آن را به عنوان افزایش انگیزش درونی انجام وظیفه، تعریف کردند. آنان با تکمیل الگوی انگیزشی کانگر و کانگو (۱۹۸۸)، مفهوم توانمندسازی روانشناختی را فقط افزایش انگیزش نمی دانند، بلکه آن را افزایش انگیزش درونی شغلی می دانند و تعریف کامل تری از توانمندسازی روانشناختی به عنوان مجموعه ای از حوزه های شناختی انگیزش ارائه می دهند که علاوه بر خودکارآمدی، سه حوزه دیگر شناختی یعنی؛ حق انتخاب (خود مختاری)، معنی دار بودن و اثرگذاری را نیز شامل می شود و نهایتاً آنان در الگوی خود، به فرایندهای شناختی توجه دارند [۲۱].

الگوی پیشنهادی آنان در شکل (۱) نشان داده شده است. این الگو شبیه زنجیره یادگیری اجتماعی محرک، ارگانیزم، رفتار و پاسخ (S-O-B-C) می باشد و تمرکز آن بر فرایندهای شناختی فردی است. این الگو از شش عنصر (حلقه) تشکیل شده است. چرخه مداوم سه عنصر: شرایط محیطی، ارزیابی های وظیفه و رفتار (عناصر ۱، ۲، ۳) هسته اصلی الگو را تشکیل می دهند. شرایط محیطی مانند سبک رهبری، تفویض اختیار، طراحی شغل و نظام پاداش دهی، داده هایی را برای افراد درمورد پیامدهای ارزیابی وظیفه، شرایط و وقایع مربوط به رفتار آتی فراهم می کنند. این داده ها، ارزیابی وظیفه ای شخصی (اثرگذاری، شایستگی، معنی داری و خودمختاری) را شکل می دهند، بدین معنی که ارزیابی های وظیفه، رفتار فرد را نیرومند و حفظ می کنند، سپس این رفتار بر وقایع محیطی اثر می گذارد.

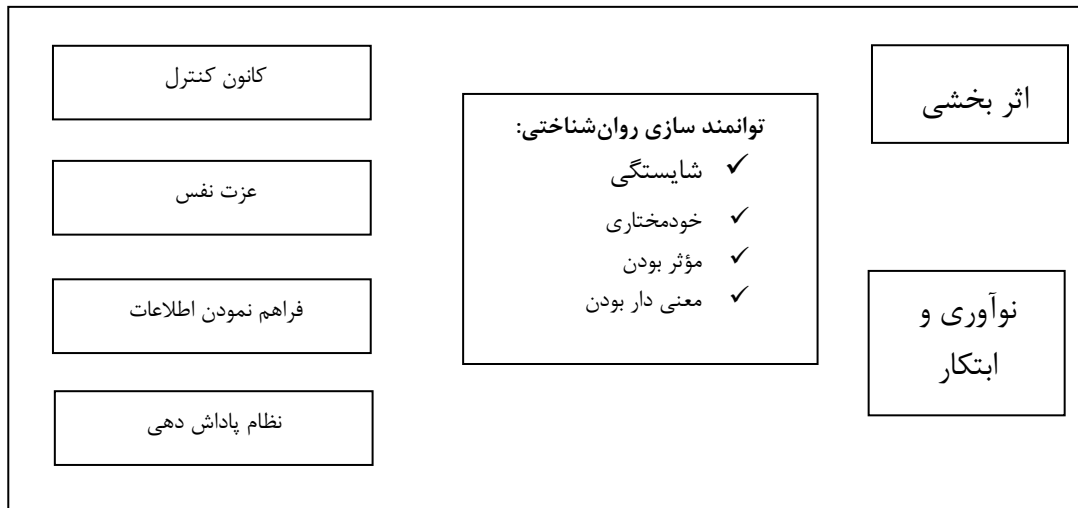
ارزیابی های وظیفه به عنوان تفسیرها یا برداشتهایی از واقعیت هستند و تا اندازه ای واقعیات عینی را ساده می سازند. وقایع و شرایط قابل مشاهده بیرونی به عنوان امور واقعی هستند، اما قضاوت ها و رفتارهای افراد درباره وظایف توسط ادراکات که فراتر از واقعیات هستند، شکل می گیرند. چنین ادراکات تفسیری، فراتر از ادراکات واقعیات می باشند. بنابراین انگیزش درونی وظایف و رفتارهای آتی فقط از وقایع بیرونی تأثیر نمی پذیرد، بلکه تحت تأثیر وقایع تفسیری نیز هستند. لذا دو عنصر ارزیابی عمومی (عناصر شماره ۴) و سبک های تفسیری (عناصر شماره ۵) برای کمک به توصیف تنوع در سازه ارزیابی وظیفه به الگو اضافه شده اند [۹].



شکل (۱) الگوی توانمندسازی روانشناختی [۲۱]

ارزیابی عمومی، به باورهای عمومی فرد در مورد اثرگذاری، شایستگی، با معنی بودن و حق انتخاب اشاره دارند. این باورها بیشتر باورهای انتزاعی هستند. در مقابل، ارزیابی‌های خاص (عنصر شماره ۲) رفتار فرد را در موقعیت شغلی بر می‌انگیزانند. آنان یکدیگر را شکل می‌دهند. ارزیابی‌های عمومی تعمیم‌هایی از ارزیابی‌های خاص یا شغلی می‌باشند.

سبک‌های تفسیری (عنصر شماره ۵)، به پردازش افراد از وقایع اشاره دارد. در این الگو سه فرایند تفسیری وجود دارد که از آن طریق افراد به ادراکات واقعی در مورد وظایف معنا می‌بخشند. این فرآیندها ادراکات مرتبط با شغل در مورد چگونگی خوب انجام دادن آن، علل وقایع گذشته و آنچه که در آینده اتفاق خواهد افتاد را فراهم می‌نمایند. برای این فرآیندها سبک‌هایی تشخیص داده شده است. این سبک‌ها، افراد را در تفسیر وقایع به روش‌هایی که ممکن است با واقعیت‌ها برابر باشد، هدایت می‌کنند. سبک‌های خاص در اجرای هر فرآیند، اثر مستقیم بر ارزیابی وظیفه فردی دارند. سبک‌های تفسیری در چرخه انگیزش، در این که افراد خودشان را ناتوان یا توانمند می‌دانند، نقش بسزایی دارند و چرخه‌های خودافزایی و خودناتوانی را تنظیم می‌کنند. نهایتاً مداخله گرها (عنصر شماره ۶) روش‌های تاثیرگذاری متغیرها را برای افزایش ارزیابی وظیفه فرد فراهم می‌کنند. راهبردهای مهم مداخله گرها شامل تغییر در شرایط محیط بیرونی که ارزیابی‌های وظیفه بر آنها مبتنی است، و تغییر در سبک‌های تفسیری از آن وقایع را شامل می‌شود [۹].



شکل (۲) الگوی توانمندسازی روان‌شناختی [۲۰]

اسپریتزر در این مطالعه دریافت که جو مشارکتی، حیطه نظارت و حمایت‌های اجتماعی و روانی با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه دارند، ابهام نقش با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه منفی دارد، دسترسی به منابع با توانمندسازی رابطه ندارد و کارکنان تحصیل کرده از توانمندی بیشتری برخوردار هستند.

۳.۲. تاریخچه توانمندسازی روان‌شناختی

اگر چه مفهوم توانمندسازی روان‌شناختی از اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت و روانشناسی سازمانی، وارد شده است اما بررسی‌های تاریخی نشان می‌دهد که توانمندسازی ریشه در دوران گذشته دارد. وتن و کمرون (۱۹۹۸) اظهار می‌کنند که این مفهوم به هیچ عنوان تازه نیست، بلکه در رشته‌های روانشناسی، جامعه‌شناسی و علوم دینی ریشه‌هایی دارد که به دهه‌های گذشته، حتی قرن‌های گذشته بر می‌گردد. در زمینه روانشناسی، آدلر^۱ (۱۹۲۷)، مفهوم "انگیزش، تسلط"^۲، وایت^۳ (۱۹۵۹) مفهوم "انگیزش، اثرگذاری"^۴، بریهم^۵ (۱۹۲۷) مفهوم "واکنش روان‌شناختی"^۶ و هاتر^۷ (۱۹۷۸)، "انگیزش شایستگی"^۸ را مطرح کرده‌اند. در هر یک از مطالعات یاد شده، توانمند شدن به معنی تمایل افراد به تجربه خود کنترلی^۹، به خود اهمیت دادن^{۱۰} و خود آزاد سازی^{۱۱} می‌باشد [۹].

باتوجه به تأکید واهمیتی که در سال‌های ۱۹۹۰ به مسئله تعهد و جسارت در کار داده شد و این مسئله منجر به وضع قوانینی خاص در ارتباط با مسائل شغلی افراد در ایالات متحده و کشورهای اروپای غربی شد، باعث محکم شدن و قطعی شدن رویکرد نوینی از مدیریت

¹ - Adler

² - Mastery Motivation

³ - White

⁴ - Effectance Motivation

⁵ - Berhm

⁶ - Psychological Reaction

⁷ - Hatter

⁸ - Competence Motivation

⁹ - Self-Control

¹⁰ - Self-Importance

¹¹ - Self-Liberation

گردید، با توجه به تناسب و هماهنگی راهکار ارائه شده توانمندسازی با فرهنگ تعهد و مسئولیت، این راهکار به عنوان راهکاری دیده شد که بدون وجود قوانین دست و پا گیر و سیستم بروکراسی، سرنوشت کارهای مدیریتی را در دست گرفته و به جلو می‌تازد. چنین ایده‌هایی مورد طرفداری نویسندگان محبوبی همچون پیترز^۱ (۱۹۸۹) و شون برگر^۲ (۱۹۹۰) که در مورد راهکارهای مدیریتی قلم می‌زند و راهکارها و رویکردهای مدیریت کیفیت فراگیر و منابع انسانی ارائه داده بودند، قرار گرفت. پیترز نظریه‌ی دخیل کردن کارمندان در هر کاری، با دادن اختیارات و قدرت لازم به آن‌ها را مطرح کرده بود و اسکانبرگر نظریه دادن مسئولیت بیشتر به کارمندان را عنوان کرده بود که هر دو نظریه، سازمان‌ها را تشویق و ترغیب می‌کرد که در یک محیط قابل پیش بینی به کارمندان اختیارات و قدرت لازم را بیشتر از حد نرم بدهند. ریشه اصلی توانمندسازی روانشناختی در اصل به انقلاب صنعتی و پیامدهای اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و به تبع آن انقلاب در مدیریت بر می‌گردد [۱۰].

۴.۲. رویکردهای توانمندسازی

- رویکرد ارتباطی^۳

قدرت به عنوان یک سازه ارتباطی، عبارت است از ظرفیتی که فرد الف دارد تا فرد را تحت تأثیر قرار دهد؛ به گونه‌ای که فرد کارهایی را انجام دهد که در غیر این صورت انجام نمی‌داد. بنابراین، قدرت ظرفیت یا استعداد است. فردی ممکن است قدرت داشته باشد ولی بروز ندهد. شاید مهم ترین جنبه قدرت "تابع وابستگی" آن است [۱۶].

از این رو می‌توان گفت: توانمندسازی فرایندی است که طی آن، مدیر سعی تقسیم قدرت خود در بین زیر دستانش دارد. از آنجا که این ظرفیت در سازمان‌ها غالباً از طریق قدرت رسمی ایجاد می‌شود، بنابراین در این رویکرد، توانمندسازی همان تفویض اختیار است. قدرت و اختیار ضرورتاً یکی نیستند. در تعریف قدرت باید بر واژه «توان» که قدرت را از اختیار تفکیک می‌کند، تأکید کرد. اختیار عبارت است از «حق» یا «اجبار» سازگار کردن دیگران، در حالی که قدرت توان ظهور یافته برای کسب سازگاری محسوب می‌شود [۱۳].

به عقیده شول^۴ و همکارانش [۱۹]، توانمندسازی عبارت است از اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیمات لازم بدون اینکه به تأیید مقامات بالاتر سازمان برسد.

بر خلاف تعاریف ارائه شده، کانگر و کانگو به این نتیجه رسیدند که تفویض اختیار تنها راه توانمندسازی کارکنان نیست و راه‌های متفاوتی به افزایش توانمندی کارکنان منجر می‌شود. بنابراین آن‌ها به این مفهوم از زاویه «تئوری انگیزشی قدرت» مک کلند^۵ پرداختند.

- رویکرد انگیزشی^۶

به نظر صاحب نظران این رویکرد، هر راهبردی که به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری «خود تصمیم‌گیری» و کفایت نفس کارکنان بینجامد، توانمندسازی آن‌ها را در پی خواهد داشت. کانگر و کانگو عقیده داشتند که توانمندسازی عبارت است از: فرایند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که باعث احساس بی‌قدرتی در آن‌ها می‌شود. این تلاش‌ها ممکن است به صورت رسمی یا غیر رسمی باشد [۱۵].

- رویکرد شناختی^۷

بالاخره، توماس و ولتهوس به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی مفهومی چند بعدی دارد و نمی‌توان صرفاً بر پایه یک رویکرد خاص به بررسی آن پرداخت. از همین رو، توانمندسازی را به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی وظایف محوله به کارکنان تعریف کردند. «انگیزش درونی وظیفه»، به تجارب مثبتی اشاره دارد که افراد به طور مستقیم از وظایفشان کسب می‌کنند و شامل شرایط نیروزی یک وظیفه برای افزایش انگیزش درونی است که به آن‌ها در ارتباط مستقیم با آن وظیفه، انگیزش و رضایتمندی می‌دهد.

¹ Peters

² Schonberg

³ Relational Construct

⁴ Schoell

⁵ McClelland

⁶ Motivational Construct

⁷ Psychological Construct

طبق نظر آن ها، هر وظیفه باید دارای ویژگی های زیر باشد:

۱. مؤثر بودن^۱: وظیفه ای دارای این ویژگی است که از سوی فرد، به عنوان منشأ اثر در جهت دست یابی به اهداف وظیفه ای تلقی شود. بنابراین، اگر وظیفه ای در جهت تحقق اهداف تعیین شده، گام بر ندارد، دارای این خاصیت نیست.
۲. شایستگی^۲ (کفایت نفس): عبارت است باور فرد نسبت به توانایی هایش برای انجام موفقیت آمیز وظایف محوله. اگر کارمندی قادر به انجام وظایف خود با استفاده از مهارت هایش باشد، بر احساس کفایت نفس او اثر مثبتی دارد.
۳. معناداری^۳: اگر کارمند وظیفه ای را که انجام می دهد با ارزش تلقی کند، آن وظیفه ویژگی معناداری را دارد. با ارزش بودن یک وظیفه بر مبنای ایده آل ها و استانداردهای شخص معین می شود.
۴. حق انتخاب^۴ (حق تعیین سرنوشت): این ویژگی اشاره به آزادی عمل فرد تعیین فعالیت های لازم برای انجام وظایف شغلی اشاره دارد [۲۱].

۵.۲. ابعاد توانمندسازی

یکی از بهترین مطالعات تجربی انجام شده در زمینه ابعاد روانشناختی توانمندسازی مطالعه اسپریتزر [۱۹۹۵] است که با توجه به مطالعات توماس و ولتهوس [۲۱] چهار بُعد خودآثربخشی (احساس شایستگی)، خودسامانی (داشتن حق انتخاب)، معناداری (ارزشمند بودن) و احساس مؤثربودن (پذیرش شخصی نتیجه) را برای توانمندسازی شناسایی کرده است و سپس وتن و کمرون^۵ (۱۹۹۸) یک بُعد احساس اعتماد یا امنیت را براساس تحقیقات میشر^۶ (۱۹۹۲) به آن اضافه کرده اند، بنابراین پنج بُعد کلیدی توانمندسازی به شرح زیر شکل گرفته است:

- احساس شایستگی

شایستگی یا خودکارآمدی با خودآثربخشی، یک باور شخصی است که فرد احساس می کند وظایف محول شده را به نحو موفقیت آمیز انجام می دهد و در واقع اعتقاد فرد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارهای مهارتی است [۸] وقتی افراد توانمند می شوند، احساس خودآثربخشی می کنند. خودآثربخشی درحقیقت احساس افراد در توانایی انجام وظایف با مهارت بالاست [۱]. وتن و کمرون [نقل از ۹] می نویسند افراد توانمندشده احساس اطمینان می کنند که می توانند کار را با شایستگی انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می کنند و بر این باورند که می توانند برای رویارویی با چالش های تازه بیاموزند و رشد کنند که بعضی از نویسندگان بر این باورند که این ویژگی مهمترین عنصر توانمندی است.

- احساس خودسامانی

احساس خودسامانی نوعی خودتعیینی یا داشتن حق انتخاب است و درحالیکه شایستگی یک مهارت رفتاری است و به احساس قابلیت افراد اشاره دارد، خودتعیینی یک احساس فردی در مورد حق انتخاب برای پیش قدمی و تنظیم فعالیت هاست و بیانگر استقلال در پیشقدمی و استمرار رفتارها و فرایندهاست.

به عبارتی خودسامان بودن به معنای تجربه احساس انتخاب در اجراء و نظام بخشیدن به فعالیت های خود است و اسپریتزر نیز این اصطلاح را به معنی احساس فرد از کنترل داشتن بر کار خویش تعریف می کند [۱].

واگت و مارل^۷ [نقل از ۱] می نویسند: هنگامی که افراد به جای اینکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه و آگاهانه در وظایف خویش درگیر می شوند، احساس می کنند در کار حق انتخاب دارند و فعالیت های آنان درحقیقت پیام آزادی و اقتدار شخصی است. اشخاص توانمند در مورد فعالیت های خود احساس مسئولیت و مالکیت می کنند و خود را پیشتاز یا مبتکر و

¹ Impact

² Competence

³ Meaning

⁴ Self Determination

⁵ Whetten & Cameron

⁶ Mishra

⁷ Vogt & Murreii

خود آغازکننده می‌بینند و می‌توانند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیم‌های مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند.

- احساس مؤثر بودن

احساس مؤثر بودن یا پذیرش شخصی عبارت است از حدی که در آن، فرد توانایی نفوذ در پیامدهای راهبردی، اداری یا عملیاتی در کار خود را داراست. تأثیر، نقطه مقابل عجز و ناتوانی است [نقل از ۸] گرین برگر^۱ [نقل از ۱] بیان داشت افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که حاصل می‌شوند، تغییر ایجاد کنند. گرین برگر معتقد است که احساس مؤثر بودن، عبارتست از اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی‌اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب و این یک اعتقاد راسخ است که شخص با فعالیت‌های خود می‌تواند بر آنچه اتفاق می‌افتد، تأثیر بگذارد.

- احساس معنادار بودن

احساس معناداری یا مهم و ارزشمند بودن عبارت است از ارزش اهداف شغلی که در ارتباط با استانداردها و ایده‌آل‌های فردی مورد قضاوت قرار می‌گیرد و شامل تطابق بین الزامات نقش و شغل از یک طرف و اعتقادات، ارزشها و رفتارها از طرف دیگر است [۸]. به عقیده اسپریتزر [۲۰]. معنادار بودن، تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزشها و رفتارهاست و فرصتی است تا افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال و در جادهای حرکت میکنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است [۲].

افراد توانمند احساس معنادار بودن می‌کنند. آنان برای مقاصد، اهداف یا فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائل‌اند، آرمان‌ها و استانداردهایشان با آنچه در حال انجام دادن آن هستند، متجانس دیده می‌شود، فعالیت در نظام ارزشی‌شان مهم تلقی می‌شود و درباره آنچه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند. آنان در فعالیت‌های خود، از نیروی روحی یا روانی خود مایه می‌گذارند و در درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردارند؛ در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، پیوند و همبستگی شخصی را تجربه می‌کنند. بنابراین، مهم بودن به نگرش‌های ارزشی که فعالیت‌های معناداری را القا می‌کنند معطوف است؛ نوعی احساس هدفمند، هیجان یا مأموریت برای افراد ایجاد می‌کند و فقط دستیابی به حقوق، کمک به سازمان برای کسب درآمد یا انجام دقیق شغل برای بسیاری احساس معنادار بودن ایجاد نمی‌کند، بنابراین عوامل بنیادی‌تر، شخصی‌تر و ارزشمندتر باید با فعالیت پیوند یابند [۱].

- احساس اعتماد

افراد توانمند حسی به نام اعتماد و امنیت شغلی دارند. آنها مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. این افراد اطمینان دارند که حتی در مقام زبردست نیز نتیجه‌نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان، که عدالت و صفا خواهد بود. به بیان دیگر اعتماد به معنای داشتن احساس امنیت شخصی است و افرادی که دارای این حس باشند با آنکه خود را در موقعیت آسیب‌پذیر قرار می‌دهند ولی ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی متوجه آنان نخواهد شد [۱]. به عقیده میشر [نقل از ۹] این احساس به روابط فرادستان و زبردستان اشاره دارد (اعتماد کارمند به مدیر و بالعکس) و به علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود و عبارتست از تمایل فرد در جهت حساس بودن نسبت به دیگران بر اساس این عقیده که دیگران مهربان، قابل اعتماد، صاحب صلاحیت و نگران علایق شخصی او هستند. اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است و افرادی که دارای این احساس هستند، تمایل بیشتری به کار با دیگران و همکاری با گروه دارند [۷]. این افراد بیشتر پژوهشگر، خودمختار، خود باور و مشتاق به یادگیری هستند و در روابط متقابل ظرفیت بیشتری دارند و تلاش میکنند تا عضو مؤثری از گروه باشند. همچنین آنان نسبت به افراد با سطوح پایین اعتماد در برابر تغییر کمتر مقاومت میکنند و برای انطباق با ضربه‌های روانی غیرمنتظره تواناترند و در نهایت اینکه این افراد خود قابل اعتماد و از استانداردهای اخلاقی و شخصی بالاتری برخوردار هستند [۷].

۶.۲. روش‌های پیشرفت توانمندسازی کارکنان

بی‌لاوسون روش‌های کلیدی زیر را برای پیشرفت توانمندسازی کارکنان بیان نموده است:

¹ Greenberger

- ۱- کارکنان خود را در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت دهید: بزرگ‌ترین تصمیم‌ها اغلب توسط کوچکترین افراد سازمان گرفته می‌شود. با شرکت دادن کارکنان در تصمیماتی که مرتبط با زمینه فکری آن‌ها می‌باشد میزان موفقیت سازمان افزایش می‌یابد. شرکت در تصمیم‌گیری‌ها بر روند فکری و روحی کارکنان تأثیر می‌گذارد.
- ۲- مشارکت دادن کارکنان در فرآیند برنامه‌ریزی: طی این روند کارکنان خود را عضوی می‌دانند که در رد سازمان موثرند و باعث افزایش روحیه کارکنان و ایجاد انگیزش بیشتر کارکنان برای فعالیت در سازمان می‌گردد.
- ۳- از کارکنان خود تمجید و قدردانی کنید: وقتی کارکنان بدانند که اگر کاری را خوب و موفق انجام دهند و در طی این کار از آن‌ها قدردانی می‌شود این روند استمرار پیدا می‌کند و به ایجاد انگیزه‌های جدید و توسعه توانمندسازی کمک می‌کند.
- ۴- حمایت‌های مستمر از کارکنان: هنگامی که کارکنان با انگیزه‌های جدید و نیاز کمک به سوی کارفرما می‌آیند، آنان را با اصطلاحات «شما هنوز خبره نیستید یا مشکلات شخصی شما است» از کار نرانید [۹].

۷.۲. علل و دلایل توانمندسازی

در بررسی توانمندسازی، علل و دلایل آن، همیشه در ادبیات آن مورد توجه بوده است. به طوری که دلایل زیر از جمله دلایلی بوده است که مطرح شده است:

- اثرات فن آوری بر محیط کاری: رشد سریع فن آوری، تمام جوانب سازمان‌ها را به نوعی تحت تأثیر قرار داده است. تغییرات سریع فن آوری، باعث تغییر ماهیت کارها شده و رایانه‌ها، ربات‌ها و دستگاه‌های کاملاً خودکار جایگزین مشاغل روتین شده‌اند. این ابزار تغییرات شدیدی در نوع مهارت‌های مورد نیاز افراد و اعضای سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند. بدیهی است برای رویارویی با چنین چالشی، کارکنان باید توانمند شوند؛ یعنی در تمامی جهات رشد کنند [۳].
- افزایش انتظارات مشتریان: امروزه، مشتریان به کمک اینترنت قادرند وسایل موردنیاز خود را به طور مستقیم و در بهترین قیمت رقابتی خریداری کنند. افزایش انتظارات مشتریان سبب افزایش انتظارات سازمان‌ها از کارکنانشان شده است. تحت این شرایط، نه تنها سلسله مراتب دستوری - کنترلی مناسب نخواهد بود بلکه برعکس، کارکنان باید بیاموزند ابتکار عمل داشته باشند، خلاق باشند، در درون تیم‌های خودگردانی که برای انجام وظایف سنتی مدیران (از قبیل بودجه بندی، پاداش، کنترل کیفیت، استخدام و ...) توانمند شده‌اند، به خوبی ایفای نقش کرده و مسئولیت بیشتری برای اقداماتشان بپذیرند.
- ضرورت انعطاف‌پذیری سازمان‌ها: در شکل سنتی سازمان‌های دارای ساختار سلسله‌مراتبی و قدرت متمرکز در راس هرم، تغییرات عمده‌ای در حال رخ دادن است. به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی، در محیطی که شدت رقابت جهانی و فن آوری‌های نوین از ویژگی‌های آن به شمار می‌آید، دست برداشتن از کنترل متمرکز باعث افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌ها خواهد شد. در این میان، توانمندسازی کارکنان بهترین فلسفه عدم تمرکز است [۴].

۳. نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌ها هم از درون و هم از برون مورد هجوم قرار می‌گیرند. از منظر بیرونی با محدودیت منابع و امکانات و از طرفی رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع و باورنکردنی، تقاضاهای جدید برای کیفیت و خدمات، پاسخگویی سریعی را از سازمان‌ها طلب می‌کنند و از درون نیز کارکنان احساس می‌کنند که با آنها صادقانه برخورد نمی‌شود، مایوس و سرخورده شده و سازمان‌ها هم پیوسته توقع بیشتری دارد و دائم قواعد بازی را تغییر می‌دهد. اما کارکنان طالب کار با معنی هستند، صراحت و صداقت بیشتری را خواستارند و خودیابی و خودشکوفایی بیشتری از کارشان می‌خواهند. بنابراین، سازمان باید خودش را با تغییرات انطباق دهد، رشد کند و راه‌های جدیدی یاد بگیرد، تا کارش را به سامان برساند.

اصطلاح توانمندسازی در مدیریت از اواسط قرن بیستم و شکل‌گیری نهضت روابط انسانی در جهت ارتقای شرایط انسانی کار مطرح شد. آنان در مطالعات خود مفاهیمی چون تمایل افراد به تجربه خودکنترلی، انگیزه تسلط، انگیزه اثرگذاری و برای خود آزادی قائل شدن را مورد توجه قرار دادند. ریشه همه این پژوهش‌ها، موضوع توانا شدن (داشتن قدرت و تسلط) در مقابل ناتوانی و درماندگی است.

توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن و کمک به افراد برای بهبود احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر احساس ناتوانی و درماندگی آنان می باشد. همچنین ایجاد انگیزه درونی و فرصت هائی برای افراد تا آنان بتوانند، ایده های خوبی آفریده و آنها را به عمل برسانند، تعریف دیگری از توانمندسازی است.

توانمندسازی اساس توسعه و حرکتی دائمی است که اهمیت آن همواره رو به افزایش است و با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای فناورانه و تقاضاهای محیط رقابتی در حال پیشرفت همگام است. هدف توانمندسازی، افزایش شایستگی و حل مشکلات افراد از طریق تعامل و هم-افزایی در بین اعضای گروه است و در بلندمدت به دنبال اهدافی نظیر بهبود مستمر عملکرد کلی سازمان و در کوتاه مدت نیز به دنبال به کارگیری شایستگی های موجود در اعضای سازمان است.

توانمندسازی به عنوان یکی از رویکردهای توسعه منابع انسانی در چند دهه اخیر، زمینه ساز تحولات مثبت و فراوانی در اجرای فعالیت های کاری کارکنان شده است. در شرایط متغیر امروزی، سازمان ها چاره ای جز بهره برداری مناسب از نیروی انسانی ندارند. بر این اساس تنها عامل ایجاد کننده تعادل در سازمان توانمندسازی کارکنان خواهد بود. در واقع توانمندسازی ابزاری است که هدف های فردی را با اهداف سازمانی همسو کرده و این باور را ایجاد میکند که پیشرفت سازمان منافع کارکنان را به همراه خواهد داشت. توانمندی کارکنان علاوه بر تأثیر مثبت در عملکرد سازمان، اثرات مثبتی بر کارکنان دارد.

نتایج مطالعات به وضوح اثرات آن را بر فرآیندهای کاری از جمله تغییر در نگرش کارکنان (افزایش رضایت شغلی، کاهش استرس، تقلیل ابهام و غیره)، نشان می دهد. استقلال در کار، قدرت و آزادی در تصمیم گیری از دیگر اثرات نگرشی آن می باشد. اما از اثرات رفتاری آن می توان به افزایش اعتماد به نفس کارکنان، افزایش قدرت انطباق، تسریع در پاسخگویی به مشتریان و مواردی از این قبیل اشاره کرد. دستیابی به این ویژگی ها، به وسیله توانمندسازی مهمترین منبع و ابزار رقابتی سازمان (یعنی نیروی انسانی)، امکان پذیر خواهد بود.

۴. منابع

- [۱] ابطی، سیدحسین و سعید عباسی، (۱۳۹۳). توانمندسازی کارکنان. تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
- [۲] احمدی، پرویز، محمد صفری کهره و سمیه نعمتی. (۱۳۹۰). مدیریت توانمندسازی کارکنان (رویکردها، الگوها، راهبردها، برنامه ها و ارزیابی). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- [۳] اسکات، سینتیا و ژافه، دنیس. (۱۳۸۵). تواناسازی کارکنان. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (نشر سروش).
- [۴] پاک طینت، اقبال. (۱۳۹۰). توانمندسازی کارکنان، ضرورتها و راهکارها. فصلنامه مدیریت، شماره ۱۱.
- [۵] جوانمرد، سیده سعیده. (۱۳۹۱). شناسایی رابطه بین تعهد سازمانی، بدو ورود و بعد از ورود به سازمان و ارتباط آن با عملکرد. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول. ۴(۸).
- [۶] حسن پور، اکبر؛ عباسی، طیبه و نوروزی، مجتبی. (۱۳۹۰). بررسی رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان. مدرس علوم انسانی - پژوهش های مدیریت در ایران. ۱۵(۱).
- [۷] سیدین، میرچنگیز. (۱۳۹۸). تعیین رابطه هوشمندی رقابتی و توانمندسازی کارکنان جهاد کشاورزی استان اردبیل با مدیریت ارتباط ارباب رجوع. پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد واحد اردبیل.
- [۸] شهبازی و همکاران. (۱۳۹۰). توانمندسازی کارکنان (تعاریف، الزامات و مدل ها). فصلنامه منابع انسانی ناجا. ۵(۲۱): ۵۸-۳۳.
- [۹] عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر ارسباران.
- [۱۰] کارلوس، جان؛ بلانچارد، کنتاچ و راندولف، آلن. (۱۳۸۱). مدیریت تواناسازی کارکنان. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران: نشر مدیران.
- [۱۱] کفاشی، مجید و حاتمی نژاد، رحیم. (۱۳۹۰). بررسی و تبیین عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان بخش تأمین اجتماعی استان گلستان. فصلنامه پژوهش اجتماعی، ۲(۵).

- [12] Baruch, Y. (2008). Applying Empowerment: Organizational model International journal of career Development, vol.3. No.2.
- [13] Baum, L., and Byre, J.A. (2006). Executive Secretary: A New Rung on the Corporate Ladder, Business Week United States, Berkley.
- [14] Chamberlin, J. (2007). A Working Definition of Empowerment, psychiatric Rehabilitation Journal, 2(4): 43-46.
- [15] Conger, J.A., Kanungo, R.N. (2008). The Empowerment Process Integrating Theory and Practice. Academy of Management Review, 13(3): 2520-2550.
- [16] Dahl, R. A. (2007). The Concept of Power. Behavioral Science (Department of political science), Yale University, 23: 201-215.
- [17] Fock, H., et al., (2010), The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationship .Int .J.Hospitality Manage, doi: 10.1016 /j.ijhm. 2010. 08. 002
- [18] Hassanpoor, A. Mehrabi, J. and Hassanpoor, M. (2012). “ American International Journal of Contemporary Research”, Vol. 2 No. 8; August 2112.
- [19] Schoell, W.F., Dessler, G. and Reinecke, J.A. (2003). Introduction to Business, Opening Doors ", Boston, USA: Allyn and Bacon.
- [20] Spritzer, G. (1995). Psychology Empowerment in work place, Dimensions, measurement and validation, the academy manegment journal, 38(5):1442-1465.
- [21] Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. Acad Manage Rev; 15(4):666-81
- [22] Wright, P.C. (2007), Strategic performance Empowerment Model, Empowerment in Organizations Journal, 6(2): 57-65.