

مروری بر توانمندسازی و رویکردهای آن در بین کارکنان سازمانها

علی کرمی^۱

^۱ کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، گرایش مدیریت استراتژیک، دانشگاه علوم تحقیقات کرمانشاه، ایران

چکیده

مطالعه توانمندسازی یک اصل بنیادی در مدیریت سازمان های امروزی است. این مطالعه موجب ایجاد فهمی صحیح از رفتار کارکنان و مدیران به طور عام و چگونگی مدیریت صحیح کارکنان و اداره سازمان ها به طور خاص می شود. ایده توانمندسازی کارکنان در سازمان های امروزی به دلیل حجم فزاینده ای از مسئولیت ها که کارکنان بر عهده می گیرند دارای اهمیت بسیار است. توانمندسازی کارکنان به منظور انتقال قدرت در سازمان، مشارکت دادن زبردستان در رهبری، بهبود اثربخشی از طریق افزایش قدرت و در نهایت افزایش بهره وری فرد و سازمان مطرح شده است. توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و بوجود آوردن فضای آزادی عمل برای کارکنان این فرصت را به وجود خواهد آورد تا توانایی ها و مهارت هایشان را بهبود بخشیده و موجبات اثربخشی خود را فراهم کنند. از سوی دیگر توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس العمل سریع تر و مناسب تر نشان دهند. از اینرو در تحقیق حاضر، به لحاظ اهمیت مقوله توانمندسازی و نقش آن در بهره وری و عملکرد کارکنان سازمان ها به اهمیت و جایگاه آن در بین کارکنان سازمان پرداخته است. و در ادامه رویکردهای مختلف آن را در بین کارکنان سازمان مورد بررسی قرار می دهد.

واژه های کلیدی: توانمندسازی، بهره وری، سازمان، کارکنان، مهارت

۱- مقدمه

توانمند سازی مفهوم جدیدی است که در اواخر دهه ۸۰ توجه بسیاری از پژوهشگران، صاحب نظران و دست اندرکاران مدیریت و روانشناسی سازمانی را به خود جلب کرده است و امروزه توانمندسازی بعنوان یکی از جدیدترین روندها در انگیزش کارکنان بشمار می رود که بر اساس آن اختیار یا قدرت به زیردستان تفویض می شود. مدیریت بر مبنای توانمندسازی کارکنان، مستلزم به کارگیری کارآمد و اثربخش کلیدهای توان افزایی نیروی انسانی است. همچنین محیط رقابتی امروز و تلاش سازمانها برای رسیدن به کارایی و اثربخشی، بیش از پیش لزوم توانمند سازی را نشان می دهد (محمدی، ۱۳۸۱، ۱۶۲). سازمانهای اجتماعی امروزه به سبب توسعه و گسترش فعالیت های اقتصادی و خدماتی ناگزیر از تدارک حفظ و اداره نیروی انسانی پرتوان در مقیاس بزرگ و متنوع هستند. امروزه منابع انسانی نقش مهمی در رشد و توسعه اهداف سازمانی دارند. با نگرش به گذشته در می یابیم که منابع انسانی به عنوان ضرورت در کار سازمانها مطرح است در حال حاضر نیز علیرغم پیشرفت های تکنولوژیک و ورود فناوری های متنوع در سازمانها، هنوز منابع انسانی مهمترین بازوی رشد و ترقی سازمان محسوب می شوند. در عصر حاضر بررسی و شناخت عوامل موثر بر عملکرد شغلی کارکنان یکی از برنامه های مهم مدیریت در این بخش محسوب می شود، یکی از این عوامل، توانمندسازی کارکنان است. در عصر تغییرات سریع، سازمانها سعی می کنند که برای تداوم اثربخشی و کارایی سازمان، خود را با محیط سازگار کنند. همچنین در این دوره این باور شکل گرفته است که ایجاد انگیزش و توانمندسازی کارکنان می تواند تولید و عملکرد آنها را بالا ببرد (لیو و همکاران، ۲۰۰۷، ۵۶۹). محققان توانمندسازی را راهی برای افزایش تصمیم گیری در سطوح پایین سازمان و تقویت تجرب کاری کارکنان می دانند. توماس و ولتوس اظهار داشتند که محیط سازمانی می تواند تاثیر قوی بر توانمند سازی داشته باشد. همچنین آنها اعتقاد داشتند که عوامل زمینه ای از قبیل فرهنگ سازمانی و حمایت سطوح بالای سازمانی می تواند بر روی برنامه های توانمند سازی تاثیر داشته باشد (مویه و هنکین، ۲۰۰۶، ۱۰۴).

در عصر حاضر توانمند سازی به عنوان ابزاری شناخته شده که مدیران به وسیله آن قادر خواهند بود سازمانهای امروزی را که دارای ویژگی های از قبیل، تنوع کانالهای نفوذ، رشد اتکا به ساختار افقی و شبکه ای، حداقل شدن فاصله کارکنان از مدیران و کاهش تعلق سازمانی می باشند، را بطور کارآمد اداره کنند (محمدی، ۱۳۸۱، ۱۶۰).

مطالعه توانمندسازی یک اصل بنیادی در مدیریت سازمان های امروزی است. این مطالعه موجب ایجاد فهمی صحیح از رفتار کارکنان و مدیران به طور عام و چگونگی مدیریت صحیح کارکنان و اداره سازمان ها به طور خاص می شود. ایده توانمندسازی کارکنان در سازمان های امروزی به دلیل حجم فزاینده ای از مسئولیت ها که کارکنان بر عهده می گیرند دارای اهمیت بسیار است. توانمندسازی کارکنان به منظور انتقال قدرت در سازمان، مشارکت دادن زیردستان در رهبری، بهبود اثربخشی از طریق افزایش قدرت و در نهایت افزایش بهره وری فرد و سازمان مطرح شده است. محققان زیادی با برشمردن اهمیت و نقش توانمندسازی، لزوم توجه هر چه بیشتر به این مقوله را متذکر شده اند (عبدالهی، ۱۳۸۴، ۴۲). ینابر این لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی های خود مدیریتی باشند باعث شده که توانمندسازی نیروی انسانی بعنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از صاحب نظران مدیریت را به سوی خود جلب کند صاحب نظران معتقدند که از مزایای توانمند سازی، هم کارکنان و هم مدیران منتفع خواهند شد. توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و بوجود آوردن فضای آزادی عمل برای کارکنان این فرصت را به وجود خواهد آورد تا توانایی ها و مهارت هایشان را بهبود بخشیده و موجبات اثربخشی خود را فراهم کنند. از سوی دیگر توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس العمل سریع تر و مناسب تر نشان دهند (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۸، ۷۶).

به طور کلی هدف این مقاله بررسی مفاهیم توانمندسازی و رویکردهای مختلف آن در بین کارکنان سازمانها است. که در این مقاله به مفاهیم توانمندسازی و همچنین به رویکردهای مختلف آن در بین کارکنان سازمانها پرداخته شده است.

۲- مبانی نظری

۲-۱- مفاهیم و تعاریف توانمندسازی

علیرغم کاربرد گسترده اصطلاح توانمندسازی در علوم سازمانی، یکی از مشکلاتی که در مراحل اولیه بکارگیری این اصطلاح کمتر به آن توجه می شد عدم وجود یک تعریف عملیاتی از توانمندسازی بود. اغلب تعاریفی که به کار گرفته می شدند هم خانواده و دارای معانی بسیار مرتبط بهم بودند. به عنوان مثال، از این اصطلاح برای تشریح یک سری از روشهای خاص و بررسی تاثیر آنها بر کارکنان استفاده می شد (محمدی، ۱۳۸۰، ۱۶۲).

اگرچه معنی توانمندسازی موضوع مورد بحث دهه های اخیر می باشد، ولی همچنان محققان به یک تعریف جامع از توانمندسازی دست نیافته اند. با توجه به اهمیت موضوع، تلاش های زیادی از سوی محققان به عمل آمد تا اینکه در سال ۱۹۸۸ کانگر و کاننگو گام مهمی در این زمینه برداشتند. توانمندسازی در لغت به معنی دادن قدرت به افراد است (هریسون و همکاران^۱، ۲۰۰۶، ۹۷۴).

یوان و لوار (۱۹۹۲) توانمند سازی را به عنوان ابزاری می دانند که افراد را برای تصمیم گیری قادر می سازد که این تعریف به این ارتباط دارد که چطور مدیریت، فرهنگ توانمند سازی را تسهیل و درنهایت به اجرا در می آورد (به نقل از ارستاد^۲، ۱۹۹۷، ۳۲۷).

پاستور (۱۹۹۶) توانمند سازی را یک پدیده شخصی می داند، که افراد برای انجام کارهایشان قبول مسئولیت می کنند که این تعریف بر اهمیت افراد در اجرای موفق برنامه های توانمند سازی تاکید دارد (همان منبع). بنظر اسپریتزر (۱۹۹۵)، توانمند سازی روان شناختی به عنوان مجموعه ای از حالت های روانشناختی تعریف می شود و به اینکه چگونه کارکنان درباره کارشان فکر و تجربه کسب می کنند، و چه مقدار نقش و نفوذشان را در سازمان باور دارند، متمرکز است، و باعث می شود که کارکنان احساس اعتماد بنفس و تمایل به موفقیت داشته باشند (به نقل از واکاراکیات^۳، ۲۰۰۸، ۴).

توانمند سازی یعنی اینکه، پیش از آنکه به کارکنان بگویند چه کار کنند آنها بتوانند وظایفشان را بخوبی درک کنند (لوکس و ساوری^۴، ۲۰۰۱، ۱۰۳). در تعریفی دیگر کانتر (۱۹۹۳) بیان می کند که توانمند سازی، توانایی فرد است به طوری که بتواند بطور مستقل تصمیم گیری کند و از منابع در دسترس برای دستیابی اهداف ضروری استفاده کند (به نقل از واکاراکیات، ۲۰۰۸، ۱۲).

اسمیت^۵ (۲۰۰۰)، توانمندسازی را، تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم هایی می داند که بر فعالیتهای آنان تاثیر گذار است. از این طریق می توانیم فرصتهای را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می توانند ایده های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند (باتس و همکاران^۶، ۲۰۰۹، ۱۲۴).

¹. Harrison et al

². Erstad

³. Vacharakiat

⁴. Luks & Savery

⁵. Smith

توانمندسازی به فرایندی اطلاق می شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می کند تا توانایی لازم برای تصمیم گیری مستقل را بدست آورند. این فرایند نه تنها در عملکرد افراد بلکه در شخصیت آنان نیز مؤثر است. مهم ترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین ترین سطوح سازمان است. فرایند تصمیم گیری باید از درجه بالای عدم تمرکز برخوردار باد و افراد یا گروه های کاری نیز باید مسئول یک قسمت کامل از فرایندهای کاری باشند (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶، ۳۴).

۲-۲- اهمیت توانمندسازی کارکنان

تغییرات سریع محیطی، حیات بسیاری از سازمان ها را تهدید می کند و اقتصاد جهانی با فشارهای اقتصاد منطقه ای به جلو رانده می شود. رسانه های جدید فناوری اطلاعات، فرهنگ های جهانی مصرف کننده و امکان سهیم شدن در هزینه ها، تغییرات تأثیرگذار محیطی هستند که در سازمان های امروزی وجود دارند (اللهیاری، ۱۳۸۹، ۱۹).

لذا با توجه به اجتناب ناپذیری محیط متحول پیرامونی و چالش سازمان ها در این خصوص، سازمان ها برای آمادگی مواجهه مناسب با محیط متغیر و پویا، به ویژه انتظارات جامعه (بخش های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور)، نیازمند به برخورداری از مدیرانی توانمند و کارآمد در سطوح و رده های مختلف خود می باشد. همچنین، از آنجا که تغییرات موجود در محیط کار، سازمان ها را مجبور کرده که به منظور بقای خود در دنیای متلاطم، در نظام های مدیریت خود بازنگری کنند و توانمندسازی کارکنان به منزله موضوع اصلی مربوط به عملکردهای رهبری و مدیریت، این امکان را برای سازمان ها فراهم ساخته که رقابتی تر شوند، سازمان ها نیز نیازمند تغییر سبک مدیریت خود، در جهت رفع ناتوانی های کارکنان به منظور مقابله با دنیای متلاطم موجود می باشد. حال این که چطور و چگونه این کار انجام شود نه تنها برای دانشگاه تهران، که برای کلیه سازمان های داخل و خارج از کشور کاری مبهم و پیچیده می باشد. به همین خاطر در دنیای موجود سازمان هایی می توانند بقای شان را تأمین کنند که کارکنان شان دارای این ویژگی باشند (چوپانی، ۱۳۹۰، ۱۱).

در چنین سازمانی از کارکنان انتظار می رود که دست به ابتکار بزنند و مسولیت اداره محل کارشان را بپذیرند. کارکنان کنونی نیازمند آنند که توانمند باشند تا نقش خود را برآورده سازند و آن را به طور کامل اجرا کنند. همچنین سازمان ها نیز باید ساختار منعطفی داشته باشند، و توانمندسازی و دادن آزادی عمل به کارکنان شان، یکی از راهبردهای اساسی افزایش عملکردشان باشد. از سازمان ها، انتظار می رود ابتدا به ساکن خودشان دارای چنین ساختار و کارکنانی باشند تا بتوانند نیروهایی را که تربیت می کنند دارای چنین ویژگی هایی باشند (اللهیاری، ۱۳۸۹، ۲۱).

نیروی انسانی به عنوان مهم ترین، گران ترین و با ارزش ترین سرمایه و منبع سازمانی محسوب می شود و تنها عنصر ذی شعور است که به عنوان هماهنگ کننده سایر عوامل سازمانی، نقش اصلی را در میان کلیه عوامل دارد. می توان به سادگی بیان نمود که بدون افراد کارآمد دستیابی به اهداف سازمانی غیر ممکن است. از این رو، منابع انسانی نقش اساسی در رشد، پویایی و بالندگی یا شکست و نابودی سازمان ها دارند. اهمیت این عامل به عنوان مهم ترین عامل در زنجیره عملیاتی و تفکر هر سازمان مدت ها است که به اثبات رسیده است و سازمان هایی که موفقیت چشمگیری داشته اند، توجه به انسان را سرلوحه کارهای خویش قرار داده اند (امیرخانی، ۱۳۸۵، ۶۵). محققان توانمندسازی را راهی برای افزایش تصمیم گیری در سطوح پایین سازمان و تقویت تجارب کاری کارکنان می دانند (مویه و هنکین، ۲۰۰۶، ۱۰۵). بسیاری از محققان توانمندسازی را استراتژی قلمداد می کنند که افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی را به همراه داشته و موجب خودکارآمدی، اعتماد به نفس و احساس شایستگی کارکنان در انجام وظایفشان می شود (لاشینگر و همکاران^۷، ۲۰۰۰، ۴۱۵). توانمندسازی کارکنان یکی از اصول

^۶. Butts et al

^۷. Laschinger et al

اساسی اثربخشی سازمانی و مدیریتی است که این اثربخشی وقتی افزایش می یابد که قدرت و کنترل تقسیم شده باشد. برخی گزارش ها حاکی از آن است که توانمندسازی یک عامل تسهیل کننده است برای تغییرات سازمانی، از قبیل برخورد تقاضاهای مشتریان به موقع و افزایش رضایت مشتری (ارجنلی و همکاران^۸، ۲۰۰۷، ۴۳).

۲-۳-۲- رویکردهای توانمندسازی کارکنان

در منابع علمی دانشگاهی، توانمندسازی، ساختاری عقلایی، انگیزشی و فوق انگیزشی معرفی شده است، همچنین ریچارد کاتیبو در بررسی سیر تاریخی، توانمندسازی را به دو دسته توانمندسازی روان سیاسی و توانمندسازی روان نمادی دسته بندی کرده است؛ ولی به هر حال بیشتر صاحب نظران توانمندسازی را به دو بعد رابطه ای و روانشناختی دسته بندی کرده اند که در ذیل به شرح کامل هر یک از آنها خواهیم پرداخت (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ۵۳).

۲-۳-۱- توانمندسازی از دیدگاه عقلایی:

از دیدگاه عقلایی، توانمندسازی، فرایندی است که یک رهبر یا مدیر قدرت خویش را با زیردستانش تسهیم می کند (در اینجا منظور از قدرت، برخورداری از اختیار رسمی یا کنترل بر منابع سازمانی است نه قدرت شخصی) و نیز تأکید بر مشارکت در اقتدار و اختیار سازمانی است (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ۵۳). بر اساس این دیدگاه توانمندسازی به معنی تفویض اختیار و قدرت به کارکنان رده پایین سازمان است (عباس زادگان و حسن زاده، ۱۳۸۵، ۱۱). بسیاری از نظریه پردازان مدیریت توانمندسازی را معادل تفویض اختیار و عدم تمرکز در تصمیم گیری می دانند که حاصل آن تأکید بر فنون و شیوه های مدیریت مشارکتی، چرخه های کیفیت، تیم های خود-گردان و هدف گذاری دو طرفه است (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ۵۴).

بر اساس این دیدگاه توانمندسازی فرایندی است که طی آن مدیریت ارشد یک بینش را تدوین کرده و برنامه ها و وظایف معین برای نیل به آن را در سازمان ترسیم می کند و قدرت را با زیردستان خود تقسیم می کند لذا این دیدگاه به نوعی "رویکرد ارتباطی" اشاره دارد. به منظور تحقق توانمندسازی کارکنان در این رویکرد مدیران باید نیروی انسانی را در اطلاعات سهیم کرده، ساختار سازمانی مناسب فراهم نمایند، گروه گرایی و فعالیت های دسته جمعی را بر ساختار سنتی سازمان ترجیح دهند، فرصت های آموزشی را فراهم سازند و به منظور تشویق نیروی انسانی به ابداعات، نوآوری ها و خلاقیت آنها پاداش دهند (کارکنان نصرآبادی، ۱۳۸۸، ۴).

در این دیدگاه راهبردهای مناسب و اساسی تحقق فرایند توانمندسازی منابع انسانی عبارتند از:

- از مدیریت عالی شروع می شود.
- چشم اندازها، مأموریت ها و ارزش های سازمانی روشن می شوند.
- وظایف، نقش ها و پاداش های نیروی انسانی روشن و مشخص می شوند.
- مسئولیت ها تفویض می شوند.
- نیروی انسانی سازمان در قبال نتایج پاسخگو می شوند (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ۴۴).

۲-۳-۲- توانمندسازی از دیدگاه انگیزشی:

⁸. Ergeneli et al

به نظر صاحب‌نظران این رویکرد، توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر راهبردی که به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری (خود-تصمیم‌گیری) و کفایت نفس کارکنان بینجامد، توانمندی‌شان را در پی خواهد داشت. بر عکس هر راهبردی که به تضعیف دو انگیزه فوق‌منجر گردد، باعث تقویت احساس بی‌قدرتی در آنان می‌شود و عدم توانمندی را در پی دارد (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۵۴).

توانمندسازی در این دیدگاه عبارت است از فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در کارکنان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی آنان شده است (کانگر و کانانگو^۹، ۱۹۸۸، ۴۷۴).

دیدگاه انگیزشی بر مبنای تئوری انگیزشی مک‌کلند شکل گرفته است. وی نیازهای اساسی مدیران را سه دسته می‌داند:

نیاز به قدرت؛ نیاز به موفقیت؛ نیاز به تعلق؛

اساسی‌ترین نیاز در تحقق اهداف سازمانی از نظر وی نیاز به کسب قدرت است که در افراد انگیزه ایجاد می‌کند. در این دیدگاه، مفروض است که افراد نیاز به کسب قدرت دارند و این نیاز حالتی روانی برای نفوذ و کنترل بر سایر افراد ایجاد می‌کند (فرهنگی و اسکندری، ۱۳۸۲، ۱۰۶).

راهبردهای ضمنی این رویکرد عبارتند از:

- توانمندسازی از رده پایین سازمان با درک نیازهای آنان شروع می‌شود.
- رفتار کارکنان توانمند و موفق را برای سایر کارکنان الگو سازیم.
- تیم‌ها را برای تشویق رفتار مشارکتی تشکیل دهیم.
- ریسک‌پذیری را تعریف نماییم.
- به کارکنان برای انجام وظایف اعتماد کنیم (فرهنگی و اسکندری، ۱۳۸۲، ۱۰۷).

۲-۳-۳- توانمندسازی از دیدگاه فوق‌انگیزشی:

برخی از اندیشمندان دیدگاه نظری تری را برای تعریف توانمندسازی ارائه کرده‌اند. از دیدگاه آنان توانمندسازی فرایندی برای ایجاد انگیزه کاری درونی از طریق آماده‌سازی محیط و ایجاد مجرای انتقال برای احساس خود-اثربخشی بیشتر و نیرو و توان بالاتر است (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ص ۵۵). توماس و ولتوس (۱۹۹۰، به نقل از فرهنگی و اسکندری، ۱۳۸۲، ۱۰۹) در مقاله‌ی خود تحت عنوان «عناصر شناختی توانمندسازی» مدعی‌اند که قدرت معانی متعددی دارد. یکی از آن معانی اختیار است، بنابر این، توانمندسازی می‌تواند به معنای اختیار بخشی و ایجاد ظرفیت باشد. قدرت به معنای نیرو نیز می‌باشد، بنابر این توانمندسازی می‌تواند به معنای «نیروبخشی» باشد. واژه‌ی نیروبخشی کاربرد انگیزشی توانمندسازی را بهتر بیان می‌کند. توانمندسازی عنوانی برای پارادایم جدید انگیزشی است. به دلیل تحولات به وجود آمده، جستجوی جایگزین مناسب برای یاشکال مدیریتی که تعهد، ریسک‌پذیری و ابداع را ترغیب می‌کند، در قالب پارادایمی جدید ضرورت یافته است. پارادایم جدید شامل کنترل‌های ساده و تاکید بر تعهد درونی به خود شغل است.

۲-۴- مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناخت

^۹. Conger and Kanungo

توماس و ولتهوس توانمندسازی روانشناختی را فرایند افزایش انگیزش درونی شغلی می دانند که شامل چهار حوزه شناختی، یعنی احساس تأثیرگذاری، شایستگی، احساس معنی دار بودن و حق انتخاب می شود و برای اولین بار مفهوم توانمندسازی روانشناختی را در ادبیات وارد کردند. اسپریتز (۱۹۹۲) با توجه به الگوی توماس و ولتهوس، توانمندسازی روانشناختی را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنی دار بودن و تأثیرگذاری تعریف کرده است. این ابعاد نشان دهنده یک جهت گیری شخصی به نقش کارمند در سازمان است (خانعلیزاده، ۱۳۸۷، ۱۴). سرانجام میسر (۱۹۹۲) تقسیم بندی دیگری از ابعاد توانمند سازی ارائه کرد که شامل پنج مولفه (احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس موثر بودن، احساس معنی دار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران) می باشد (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸، ۱۲۱).

۱- معنی داری^{۱۰}: به تناسب بین الزامات شغل، باورها، ارزشها و رفتارهای فرد بر می گردد. در حالت مطلوب کارکنان اهمیت شغلشان را برای سازمان و خودشان درک خواهند کرد و توجه بیشتری را به کارشان معطوف خواهند داشت. در نتیجه این احتمال وجود دارد که آنها بخوبی کار کنند و به موفقیتشان افتخار کنند (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸، ۱۲۱).

۲- شایستگی^{۱۱}: به اعتماد بنفس فرد در توانایی های عملکردی شغل بر می گردد. به عبارت دیگر، یک کارمند توانایی ها و مهارت هایش را برای انجام شغل و ارتقا عملکردش را باور می کند. کارکنان همچنین باور می کنند که می توانند از منابع مهیا شده توسط سازمان برای انجام کارشان بهره ببرند (خانعلیزاده، ۱۳۸۷، ۱۴).

۳- خود تعیینی^{۱۲}: به کنترل ادراک شده کارمند به کارش بر می گردد. در این حالت، کارکنان احساس می کنند که آزادی و اختیار لازم را در تصمیم گیری برای عمل در موقعیت های مختلف، را دارند (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸، ۱۲۱).

۴- تأثیر^{۱۳}: نهایتاً اسپریتز عامل تأثیر را به عنوان احساس فرد درباره توانایی هایش برای نفوذ بر نتایج و پیامد های مهم درون سازمانش تعریف می کند. از طرف دیگر، افراد اگر تشخیص ندهند که چقدر در سازمانشان مهم تلقی می شوند، احساس عدم توانمندی خواهند کرد (اسپریتز به نقل از واکاراکیات، ۲۰۰۸، ۷).

۵- اعتماد به دیگران: سرانجام افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند و مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. اطمینان دارند که حتی در مقام زیر دست نیز نتیجه نهایی کارهای آن ها، نه آسیب و زیان که عدالت و صمیمیت خواهد بود. معمولاً معنی این احساس آن است که اطمینان دارند صاحبان قدرت به آن ها آسیب یا زیان نخواهند رساند، و یا این که با آنان بیطرفانه رفتار خواهد شد. با وجود این، حتی در شرایطی که افراد قدرتمند درستی و انعطاف نشان نمی دهند افراد توانمند باز هم به گونه ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می کنند (باربر^{۱۴}، ۱۹۸۳، به نقل از خانعلیزاده، ۱۳۸۷، ۲۲).

۳- بحث و نتیجه گیری

¹⁰. Meaning

¹¹. Competence

¹². Self determination

¹³. Impact

¹⁴ -Barber

این مقاله با هدف بررسی مفاهیم توانمندسازی و رویکردهای مختلف آن در بین کارکنان انجام شده است. بیشتر تحقیقات قبلی انجام شده در این زمینه نشان می دهد که کارکنانی که از توانمندی بالایی برخوردارند، اغلب فراتر از وظایف رسمی برای منفعت رساندن به سازمان انگیزش پیدا می کنند، این کارکنان برای درگیر شدن در سطوح بالای رفتار در سازمان تمایل خواهند داشت. بطور کلی کارکنانی که توانمندی بالایی دارند، کارهای سازمان را به خوبی و با موفقیت انجام می دهند و در جهت بهبود فعالیت های سازمان اقدام می کنند. در واقع می توان گفت که یکی از عواملی که بر عملکرد شغلی فرد در سازمان تأثیر می گذارد، توانمندسازی است و کارکنان زمانی عملکرد بهتری خواهند داشت که از توانایی برای انجام کارهای برخوردار باشند. صلاحیت و توانایی لازم برای کار از خود نشان دهند. چرا که این امر به نوبه خود نیز باعث می شود که فرد کارها را به درستی و بهتر انجام دهد. و همچنین تسلط کافی در مورد انجام فعالیت های سازمان داشته باشد. در نتیجه کارکنان نیز از کار کردن احساس لذت و رضایت می کنند و طبیعتاً عملکرد بهتری در شغل خود خواهند داشت. ماسی و کوک (۲۰۰۰) عنوان می کنند که توانمندسازی فرصت هایی را برای انتخاب، ارتقاء آزادی و اختیار کارکنان فراهم می آورد تا آنها بتوانند به نحو احسن شایستگی و لیاقت خود را در کارشان بروز دهند. با توجه به نتایج تحقیقات، کارکنان توانمند شده در خصوص نقش های درون سازمانی ابهامات کمتری نشان می دهند، در این نوع سازمانها حیطه کنترل رهبران توسعه یافته و استقلال کارکنان افزایش می یابد. کارکنان توانمند شده، اطلاعات و منابع را به سهولت در دسترس یکدیگر قرار می دهند و فرهنگ سازمانی، مشارکتی می شود (اسپریتزر، ۱۹۹۶ به نقل از رسولی، ۱۳۸۵). در توانمندسازی، مدیریت باید اطلاعات، منابع و بازخورد مثبت را فراهم کرده و سیاستهای حمایتی را گسترش دهد. کارکنان یک سازمان توانمند شده به معنای واقعی مشارکت کننده هستند و در کنار تلاش فردی، فعالیت گروهی مثبتی را به اجرا می گذارند (گارفیلد، ۱۹۹۳ به نقل از رسولی، ۱۳۸۵). وقتی مدیران کارکنان خود را در تصمیم گیری شرکت می دهند، کارکنان احساس رضایت، احترام به خود و آزادی کنند و در نتیجه باعث بهبود عملکرد آنها در سازمان می شود (وود، ۲۰۰۸).

از اینرو، با توجه به آنچه گذشت لزوم توجه بیشتر به این مقوله در سازمانها می تواند باعث بهره وری بیشتر کارکنان آن سازمانها شود.

منابع

۱. ابطحی، سید حسین؛ عابسی، سعید (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۲. اللهیاری، رحمت الله (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین توانمندسازی مدیران و کارکنان و یادگیری سازمانی در حوزه ستادی دانشگاه تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه تهران.
۳. برومند، زهرا (۱۳۸۹). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
۴. بستانی املشی، طهمورث (۱۳۸۸). توانمندسازی و روشهای اجرای آن در سازمان. سومین همایش ملی توانمندسازی منابع انسانی. تهران: بنیاد توانمندسازی منابع انسانی.
۵. جزنی، نسرين. (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی.
۶. رضائیان، علی (۱۳۸۶). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ یازدهم، تهران انتشارات سمت.
۷. رابینز، استیفن پی (۱۳۷۸). رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه ها، کاربردها)، ترجمه علی پارسیان و محمد اعرابی. انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران، ص ۵.
۸. ساجدی، فضل الله و امیدواری، اعظم (۱۳۸۶). کارکنان توانمند و سازمان های امروز، ماهنامه تدبیر، ۱۸ (۱۸۱): ۶۵-۶۷.
۹. سلاجقه، سنجر؛ یوسفی، محمد علی (۱۳۸۷). توانمندسازی منابع انسانی. دومین همایش توانمندسازی منابع انسانی. تهران: بنیاد توانمندسازی منابع انسانی.
۱۰. شاهرکنی، حبیب الله (۱۳۸۱). مدیریت توانمندسازی کارکنان. توسعه مدیریت. ۳۹: ۴۴-۴۸.
۱۱. عباس زادگان، سید محمد؛ حسن زاده، سودابه (۱۳۸۵). توانمندسازی رویکردی نوین در مدیریت. نشریه مدیریت. شماره ۱۱۱-۱۱۲. ۸-۱۲.

۱۲. غلامی، جواد؛ امین مظفری، الیناز (۱۳۸۷). توانمندسازی روشی مناسب برای بقای سازمانهای پیشرو و رقیب. دومین همایش توانمندسازی منابع انسانی. تهران: بنیاد توانمندسازی منابع انسانی.
۱۳. فرهنگی، علی اکبر؛ اسکندری، مجتبی (۱۳۸۲). معرفی توانمندسازی در مدیریت و الگوهای آن. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۹ و ۴۰: ۹۹-۱۲۲.
۱۴. محمدی، محمد (۱۳۸۱). برنامه‌های توانمندسازی کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت. ۳۵ و ۳۶: ۱۵۹-۱۸۶.