فصلنامه پژوهش های مدیریت در جهان اسلام
شماره مجوز: ۸۵۴۹۵ شماره استاندارد بین المللی: ۶۰۹۴-۲۶۷۶ شماره ششم (بهار ۱۴۰۰)

توانمندی روان شناختی کارکنان سازمان ها

(تاریخ ارسال ۱۳۹۹/۱۰/۲۵ تاریخ پذیرش ۱۴۰۰/۰۲/۲۰)

علیرضا آل سعدی ثانی

چکیده

بسیاری از مدیران به این نکته پی برده اند که تنها مزیت رقابتی واقعی و پایدار سازمانها، افراد و کارکنان آنها هستند فلذا درجهت نگهداری و توسعه منابع انسانی توجه ویژه ای به توانمندسازی دارند. به دلیل اهمیت توانمندی روانشناختی بعنوان یکی از مهمترین عوامل موفقیت فرآیندهای توانمندسازی و مشارکت در تصمیم گیریها، شناخت شرایطی که بر این متغیر تأثیر می گذراند اهمیت ویژه ای دارد. ساختار سازمانی باتوجه به چارچوبی که بر افراد تحمیل می کند می تواند توانمندی را به شدت تحت تأثیر قرار دهد و جهت رفتار افراد و نگرشهای آنها نسبت به سازمان و حتی خودشان را مشخص می نماید. به دلیل اهمیت توانمندی روانشناختی بعنوان یکی از مهمترین عوامل موفقیت فرآیندهای توانمندسازی و مشارکت در تصمیم گیریها، شناخت شرایطی که بر این متغیر تأثیر می گذراند اهمیت ویژه ای دارد. توماس و ولت هاوس با ارائه یک مدل تئوریک از توانمندسازی بیان می کنند که محیط و ساختار سازمانی می تواند توانمندی را به شدت تحت تأثیر قرار دهد. چراکه ساختار سازمانی از قدرت بیشتری برای تأثیر بر متغیرهای رفتاری برخوردار است. گذشته از این ساختارسازمانی چارچوبی را بر افراد تحمیل می کند که جهت رفتار افراد و نگرشهای آنها نسبت به سازمان و حتی خودشان را مشخص می نماید. بنابراین باید پیوسته در جستجوی راهی باشیم که تأثیر این ساختارها را بر حالات و رفتارمان مشخص کند و از این طریق به اصلاح وضع موجود بپردازیم.

واژگان کلیدی: رسمیت، تمرکز، روان شناختی، احساس معنی دار بودن، روانی، مدیریت، سازمان، کارمندان

بخش اول: توانمندسازی روانشناختی

بند اول: تعریف توانمند سازی

در سالهای اخیر واژه توانمندسازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است (Wilkinson,1998) و می توان آن را با جنبش های مشهوری نظیر مدیریت منابع انسانی (HRM) و مدیریت کیفیت جامع مرتبط دانست. توانمند سازی به عنوان راه حلی برای مشکل کهنه و قدیمی سازمانها و شرکت های بوروکراتیک و تیلوریزه است که در آن ها خلاقیت نادیده گرفته شده و کارگران چه به صورت جمعی و چه به صورت فردی بانشان دادن رفتارهای بی محتوا از خود بیگانه می شوند. توانمندسازی واژه ای است که درعلوم سازمانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته ولی روی تعاریف آن توافقی حاصل نشده است. در واقع این واژه برای اطلاق به گروهی از معانی تقریبا مرتبط، استعمال می شود. در عین حال که در ادبیات نظری مدیریت هنوز واژه توانمندسازی به صورت بسیار وسیع به کارمی رود ولی معنای شفافی از آن در دست نیست. دلیل چنین امری را نیز می توان در نکات زیر دانست:

الف) عدم قرار گرفتن در یک بستر تاریخی:

توانمند سازی به طور کلی به صورت یک پدیده جدید مورد ملاحظه قرار می گیرد.

ب) عدم توضیح مناسب درباره شرایط مورد نیاز آن:

به طور کلی درباره مواردی که وجودشان برای پیاده سازی موفق توانمند سازی ضروری است و یا آثار مرتبط با آنها جزئیات مشروحی وجود ندارد. چنین فرض می شود که کارکنان نسبت به آن خوشبین هستند و آن را هم برای خود و هم برای سازمان مفید می دانند. فرض نادرست دیگری که وجود دارد چنین است که این رویکرد را جهان شمول دانسته و برای تمام سازمان ها و در همه شرایط مناسب می دانند. به علاوه ابعاد چندگانه این واژه آن را به یک مفهوم مشکل برای تعریف تبدیل نموده است. به عقیده سولیوان تا قبل از

دهه۱۹۹۰، توانمندسازی تنها از طریق مدیریت مشارکتی، کنترل کیفیت، توسعه فردی، دوایر کیفیت و برنامه ریزی استراتژیک امکان پذیر بود. از دهه ۱۹۹۰ به بعد تعداد اندکی از مقالات برای تشریح آن به کار رفت چرا که این واژه هم از بعد فردی و هم از بعد سازمانی قابل تفسیر می باشد. محققین به توانمندسازی از زوایای مختلفی نگریسته اند مانند: کنترل کار شخصی، استقلال در انجام وظیفه، تیم کاری و سیستم پرداخت مرتبط با عملکرد. همانطور که این اختلافات نشان می دهند برخی از آنها برتوانایی افراد و تمایل آنها بر توانمند شدن، تمرکز کرده اند. از طرف دیگر برخی محققین: تیم ها و غنی سازی شغلی، پرداخت برای عملکرد و مالکیت سهام کارکنان را به عنوان فرایند توانمندسازی تعریف می کنند. این دیدگاه ها صرفا از دید شخصی و فردی نیستند، بلکه در واقع تکنیکهایی می باشند که مدیران به منظور ایجاد یک محیط توانمندکننده و یا حتی تسهیل کننده "حالت توانمندی" به کار می برند، رویکردی در مورد رهبری که باعث توانا شدن زیردستان و تبدیل شدن آنها به عنوان جزء اصلی اثربخشی مدیریتی و سازمانی می شود نیز توانمندسازی کارکنان نام گرفت. محققین سازمانی که بر موضوع "بیگانگی از خود" کار میکردند را نیز می توان به عنوان پیشگامان ایده توانمندسازی در نظر گرفت. برخی نویسندگان نیز توانمند سازی را براساس " تعاملات پویای" آن تعریف می نمایند. (Sullivan,1994)، لی و کوه نیز توانمند سازی را به عنوان طبیعت بین الاذهانی کارکنان و سرپرستان در نظر می گیرند. به عقیده آنها "توانمند سازی ترکیبی از حالات شناختی زیردستان است که به وسیله ی رفتار توانمند کننده سرپرستان تحت تاثیر قرار می گیرد".

بند دوم: رویکردهای توانمند سازی

به طور کلی در ادبیات دو نوع نگرش کلی در ارتباط با توانمندسازی کارکنان وجود دارد:

۱.رویکرد رابطه ای یا چند بعدی

در ادبیات این رویکرد به عنوان یک فرایند بالا به پایین و ماشینی تعریف می گردد و قدرت فرد وابستگی خالص او در ارتباط با دیگران را نشان می دهد (Spreitzer,1996:489) بر

این اساس بکارگیری فرایندهای جدید و توزیع قدرت باعث توانمندی کارکنان می شود. از این منظر فعل " توانمند نمودن "، دادن قدرت و یا اختیار و یا دادن قدرت معنوی یا قانونی می باشد. بنابراین توانمند نمودن کامل افراد مستلزم بررسی نقش مدیران/رهبران می باشد؛ چرا که آنها تاثیر قابل ملاحظه و اجتناب ناپذیری بر ادراک روان شناختی کارکنان ازتوانمند سازی دارند و نقشهای متفاوت و مهمی را ایفا می نمایند این نقشها عبارتند از:

- ایجاد یک هدف مشترک

- ارتقاء احساس کارکنان در مورد توانمندیشان

- تاکید بر تلاش های کارکنان و ستایش از نقش آن ها در مساعدت به اهداف سازمان

- تمرکز بر استراتژی هایی که خودگردانی و استقلال گروهی در تصمیم گیری ها را تشویق می کنند آموزش است. به طور خلاصه جنبه رابطه ای توانمند سازی، ارتباط بین مدیران و زیردستان را قبل و بعد از توانمندسازی آزمون می نماید.

۲. رویکرد روان شناختی:

درگذشته محققین سازمانی که برجنبه رابطه ای توانمندسازی تمرکز می کردند و توجه خود را معطوف توانمند نمودن اعمال مدیریتی شامل تفویض اختیار، تصمیم گیری از سطوح بالا به سطوح پائین و افزایش امکان دسترسی سطوح پائین به اطلاعات و منابع می نمودند (Spreitzer,1995:1443). اخیرا رویکردهای جایگزینی را دنبال می کنند که بین این ویژگیهای وضعیتی (مانند اعمال مدیریتی) و تصورات شغلی لازم در مورد آنها (شامل ادراک و اعتقاد کارکنان در مورد قدرت، شایستگی، کنترل و خودکارآمدی) تفاوت ایجاد می کند. بنابراین اعمال مدیریتی تنها یک مجموعه از شرایط می باشند که در توانمند سازی دخیل هستند و ضرورتا منجر به چنین فرایندی نمی گردند. این رویکرد بر ادراک کارکنان از توانمندسازی تمرکز می کند و چگونگی درک توانمند سازی از سوی زیردستان و کارکنان را تشریح می نماید. به عبارت دیگر برطبق این نگرش توزیع قدرت لزوما منجر به توانمند شدن

کارکنان نمی گردد چرا که ممکن است کارکنان چنین تصوری نداشته باشند چنین فرضی این رویکرد را به یک فرایند ارگانیک و پایین به بالا تبدیل می کند که طبق آن توانمندی زمانی رخ می دهد که حالات روان شناختی، تصور توانمندسازی را در کارکنان ایجاد نماید (Honold,1997:205) بر این اساس سه بعد اساسی راجع به قدرت وجود دارد که زیربنای فرایند توانمندسازی می باشند:

۱- کنترل درک شده (تمایل درونی جهت نفوذ و کنترل دیگران)

۲- شایستگی درک شده(اعتقاد افراد مبنی بر خودکارآمدی جهت استفاده از منابع شهودی و انگیزشی و یا اقدامات علمی مورد نیاز برای برآورده ساختن الزامات محیطی)

۳- درونی سازی اهداف (به عنوان یک عنصر انرژی بخش که می تواند یک هدف، دلیل ارزشی و یا برنامه ای پر معنی باشد) از این منظر توانمند نمودن به معنی" قادر نمودن"[۱] است.

توماس و ولت هاوس شش متغیر کلیدی که این حالات شناختی را تحت تاثیر قرار می دهند، مورد بررسی قرار داد ه اند. این عوامل شامل موارد زیر هستند:

۱- حوادث محیطی

۲- ارزیابی های شغلی

۳- ارزیابی های عمومی

۴- سبک های تفسیری افراد

۵- رفتارها

۶- مداخلات

[۱] Enabling

بخش دوم: توانمند سازی روان شناختی[۱]

اسپریتزر بر اساس رویکرد شناختی و همچنین کار توماس و ولت هاوس و نوع خاصی از توانمند سازی را تعریف می نماید که بزعم وی در پاسخ به علل شکست برنامه های توانمند سازی است. از نظر او سازمانها در مورد توانمندسازی یک رویکرد جهان شمول اتخاذ کرده و آن را برای هر موقعیتی مناسب می دانند. در صورتی که قبل از هر اقدامی در این زمینه می بایست کارکنان خود را به لحاظ روانی توانمند نمایند. او تعریف کنگر وکانانگو در موردتوانمند سازی روان شناختی را می پذیرد:

"فرایندی که طی آن احساس افراد در مورد خود کارآمدی افزایش می یابد و این امر از طریق شرایطی که عجز و ناتوانی را برطرف می کند محقق می شود این شرایط می تواند از طریق سازمان رسمی یا تکنیکهای غیررسمی اعمال شود" (Conger & kanaungo,1998:475). از نظر او "توانمندسازی یک مفهوم چند وجهی است و نمی توان آن را با یک مفهوم ساده تعریف کرد. او توانمند سازی را به طور وسیعتر به عنوان یک حالت انگیزش درونی در ارتباط با شغل تعریف می کند که شامل چهار تصور درونی است و بیانگر تمایل افراد به نقشهای کاری خود می باشد".

این تصورات درونی عبارتند از:

۱- معنی دار بودن ۲- شایستگی ۳- خود تعیینی ۴- تاثیر ۵- اعتماد

در مجموع توانمندی شناختی درقالب یک بر ساخته انگیزشی تعریف می شود که در چهار حوزه شناختی معنی داربودن، شایستگی، خود تعیینی و تاثیر ظهور می یابد. این چهار حوزه شناختی تمایلات فعالی (به جای منفعل) را در ارتباط با نقش وظیفه منعکس می نمایند. تمایلات فعال به این معنی است که افراد می خواهند و احساس می کنند که می توانند نقشهای مهم کاری در زمینه شغلی خود ایفا نمایند. این چهار حوزه شناختی با یکدیگر

[۱] Psychological Empowerment

ترکیب شده و یک سازه کلی تر به نام "توانمندی روان شناختی" را ایجاد می نمایند. به عبارت دیگر فقدان حتی یک بعد ساده می تواند درجه کلی توانمندی احساس شده را کاهش دهد اگر نگوییم که به طور کامل حذف می کند: بنابراین این چهار بعد یک مجموعه تقریبا جامع یا کامل از تصورات و ادراکات مرتبط با فهم "توانمندسازی شناختی" را مشخص می نمایند.

برخی مفروضات کلی در مورد این تعریف از مفهوم توانمندسازی می باید آشکار گردد:

اول:" توانمندی یک ویژگی شخصیتی بادوام و قابل تعمیم به تمام وضعیتها نیست؛ بلکه در عوض مجموعه ای از تصورات است که بوسیله محیط کاری ایجاد می گردد. بنابراین توانمندی بیانگر جریانی از ادراکات افراد در مورد خودشان و در ارتباط با محیطهای کاری شان می باشد" (Conger&Kanaungo,1988:470).

دوم: توانمندی به طور پیوسته تغییر می کند بدین معنی که افراد می توانند خود را بیشتر و یا کمتر توانمند ببینند به جای آنکه خود را یا توانمند یا ناتوان در نظر بگیرند.

سوم: توانمندی یک سازه جهان شمول که قابل تعمیم به وضعیتهای مختلف و گوناگون زندگی باشد نیست بلکه مختص به دامنه و حیطه کاری است.

بند اول: احساس معنی دار بودن

عبارت است از ارزش اهداف شغلی که در ارتباط با استانداردها و یا ایده آل های فردی مورد قضاوت قرار می گیرد. در مواقع معنی داربودن شامل تطابق بین الزامات نقش و شغل از یک طرف و اعتقادات و ارزشها و رفتارها از طرف دیگر است. بدون در نظر گرفتن اجبارهای سازمانی و افراد تمایل به تلاش برای اهدافی دارند که برایشان دارای مفهوم باشد. "در واقع کارکنان ترجیح می دهند با کسانی کار کنند که ارزشهای مشابهی با آنها داشته باشند. این امر به دلیل اطمینان خاطر افراد نسبت به حمایتهای اجتماعی از سیستم ارزشی شان صورت

می گیرد .متشابها زمانی که زیردستان با اهداف بی معنی مواجه می شوند شروع به دفاع از منافع کوته بینانه و محدود خود می نمایند.

بند دوم: احساس خود کار آمدی

" شایستگی یا خود کارآمدی، اعتقاد فرد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارهای مهارتی است" (Gist,1984:200). "شایستگی چیزی شبیه اعتقادات عامل، توانایی شخصی و یا انتظار تلاش عملکرد است" (Bandura,1998:245). "احساس شایستگی تعیین می کند که آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر؟" (ابطحی و همکاران، ۱۳۸۶). از نظر اسپریتزر این بعد نباید با "احترام به خود" اشتباهی گرفته شود زیرا این بعد به طور ویژه به کارآمدی فرد در کارش مربوط می شود نه با کارآمدی به طور کلی (معنای خاص استنباط می شود) در واقع خودکارآمدی "اعتقاد فردی به تغییر انگیزه، منابع شهودی و زنجیره ای از اقدامات با توجه به الزامات وضعیتی خاص" می باشد که می توان آن را نقطه مقابل عجز و ناتوانی دانست.

بنابراین افراد به اطلاعات مبتنی برخود کارآمدی نیاز دارند. به طور کلی چهار منبع اطلاعاتی در مورد خودکارآمدی وجود دارد:

۱- اکتساب فعال: به صورت شخصی از انجام یک وظیفه ناشی می شود.

۲- تجربه نیابتی: که شامل مشاهده افراد مشابهی است که یک کار معین را به صورت موفقی انجام می دهند.

۳- پیروی زبانی: شامل باز خور مثبت و تشویق است.

۴- حالت برانگیختگی عاطفی: شامل حذف استرس و ترس از طریق فنونی مثل فراهم نمودن جو حمایتی و اعتماد در گروه و اجتناب از بمباران اطلاعاتی و کارهای سنگین است.

بند سوم: احساس خود تعیینی

در حالی که شایستگی یک مهارت رفتاری است، خود تعیینی یک احساس فردی در مورد حق انتخاب برای پیش قدمی و تنظیم فعالیتهاست. خود تعیینی بیانگر استقلال در پیشقدمی و استمرار رفتارها و فرایندهاست مثالهایی در این زمینه شامل اتخاذ تصمیم در مورد روشهای کار و میزان تلاش می باشد (Spreitzer,1986:1010) پژوهش نشان می دهد که احساس دارا بودن حق انتخاب با از خود بیگانگی کمتر در محیط کار و رضایت کاری بیشتر و سطوح بالاتر عملکردی و فعالیت کارآفرینانه بیشترو سطوح بالاتر" درگیری شغلی"[۱]و فشار کاری کمتر همراه است. در پژوهشهای پزشکی این نتیجه به دست آمده است که بهبود از بیماریهای سخت با واداشتن بیمار به "نپذیرفتن خویش" همراه بوده است. احتمال تجربه مثبت برای افرادی که به آنان کمک می شود که احساس کنند می توانند بر آنچه برای آنان اتفاق می افتد تاثیر شخصی داشته باشند - حتی با توجه به آثار بیماری - از کسانی که چنین احساسی را ندارند، بیشتر است. احساس داشتن خود تعیینی یا "حق انتخاب" [۲]در مورد روشهای مورد استفاده برای انجام وظیفه و مقدار تلاشی که باید صورت گیرد و سرعت کار و چارچوب زمانی که کار باید در آن انجام شود، پیوستگی مستقیم دارد.

بند چهارم: احساس تاثیر

عبارت است از حدی که در آن فرد توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری و یا عملیاتی در کار خود را دارا می باشد (Ashforth,1989:3) :"تاثیر" نقطه مقابل عجز و ناتوانی است. به علاوه تاثیر با کانون کنترل متفاوت است :تاثیر با محتوای شغلی در ارتباط است و از آن نفوذ می پذیرد کانون کنترل درونی یک ویژگی شخصیتی کلی و در وضعیتهای گوناگون ثابت است(Martinko et al.,1982:201) افرادی که بعد تاثیر در آنها قوی است به محدود شدن تواناییهای خود توسط موانع بیرونی اعتقادی ندارند و بلکه بر این باورند که آن موانع را می توان کنترل کرد. آنان احساس "کنترل فعال" دارند – که به آنان

[۱] Job involvment

[۲] Choice

اجازه می دهد تا محیط را با خواسته های خود همسو کنند – بر خلاف "کنترل منفعل" – که در آن خواسته های افراد با تقاضاهای محیط همسو می شود. افرادی که دارای احساس موثر بودن هستند و می کوشند به جای رفتار واکنشی در برابر محیط، تسلط خود را بر آنچه می بینند، حفظ کنند.

بند پنجم: احساس داشتن اعتماد به دیگران

افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند؛ مطمئن اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. این افراد این اطمینان را حفظ می کنند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان، که عدالت و صفا خواهد بود. معمولا معنی این احساس آن است که آنان اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت با صاحبان قدرت، به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و اینکه با آنان بی طرفانه رفتار خواهد شد. با وجود این، حتی در شرایطی که افراد قدرتمند درستی و انعطاف نشان نمی دهند، افراد توانمند باز به گونه ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می نمایند. به بیان دیگر، اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است. اعتماد همچنین به طور ضمنی، دلالت بر این دارد که افراد خود را در یک موقعیت آسیب پذیری قرار می دهند. با این همه، افراد توانمند ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد متوجه آنان نخواهد شد. پژوهش درباره احساس داشتن اعتماد، نشان داده است افرادی که اعتماد می کنند، آمادگی بیشتری دارند تا صداقت و صمیمیت را جانشین تظاهر و بی مایگی سازند. آنان بیشتر مستعد صراحت، صداقت و سازگاری هستند تا فریبکاری و ظاهربینی. همچنین آنان بیشتر پژوهش گرا و خود سامان، خود باور و مشتاق به یادگیری هستند. برای روابط متقابل ظرفیت بیشتری دارند و به گروه ها در مقایسه با افراد با اعتماد پایین، درجه بالاتری از همکاری و خطر پذیری را نشان می دهند. افراد دارای اعتماد، به دیگران بیشتر علاقه دارند؛ تلاش می کنند تا با دیگران باشند و عضوموثری از گروه تلقی می شوند. آنان همچنین خود افشاگرتر، در ارتباطات مربوط به خود صادقتر و برای گوش دادن با دقت به دیگران تواناترند. آنان نسبت به افراد با سطوح پایین اعتماد، در برابر تغییر کمتر مقاومت می کنند و برای انطباق با ضربه های روانی غیر منتظره

تواناترند. احتمال بیشتری وجود دارد که افرادی که به دیگران اعتماد می کنند خود قابل اعتماد و از استانداردهای اخلاقی شخصی بالایی برخوردار باشند.

بخش سوم: پیش زمینه های توانمندی روان شناختی[1]

دو ویژگی شخصیتی "احترام به خود" و "کانون کنترل" به عنوان پیش برنده های توانمندی فرض شده اند چرا که آنها چگونگی تصورات افراد در مورد خودشان در ارتباط با محیط کاری را شکل می دهند. محتوای کار نیز به عنوان عامل نفوذ گذار در احساس فرد از توانمندی مدنظر گرفته شده است: عوامل مرتبط با محتوای کار شامل اعمال مدیریتی و در برگیرنده تسهیم اطلاعات در سازمان است که بر اساس مدل لالروکانتر می باشد و دیگری ساختار پاداش است.

بند اول: ویژگی های شخصیتی

۱. احترام به خود

به عنوان یک احساس کلی در مورد ارزش شخصی تعریف می شود که مرتبط با بحث توانمندی فرض گردیده است. افرادی که احترام بالایی برای خود قائلند به احتمال زیادتری در یک محیط کاری نیز ارزش بیشتری برای شایستگی خود قائل می گردند (Quinn,1998) ازطریق "احترام به خود" افراد خود را به عنوان منابعی ارزشمند در نظر می گیرند که استعدادهای با ارزشی جهت کمک کردن دارند و بنابراین احتمال بیشتری دارد تا تمایلات فعالتری را در ارتباط با واحدهای کاری بپذیرند بر عکس افرادی که احترام کمی برای خود قائلند با احتمال کمتری خود را قادر به تغییر شرایط کاری یا نفوذ در کار و سازمانشان می بینند.

۲.کانون کنترل

[1] Antecedents of psychological empowerment

توماس وولت هاوس بیان می کنند که کانون کنترل به عنوان یک ویژگی شخصیتی بیشترین ارتباط را با بعد تاثیر دارد. بنابراین با توانمندی مرتبط است. کانون کنترل درجه ای است که در آن فرد اعتقاد دارد چیزهایی که در زندگیش اتفاق می افتد خود تعیین می نماید به جای آنکه صرفا محصول نیروهای خارجی باشد. افراد با کانون کنترل درونی در ارتباط با زندگی عمومی احتمال بیشتری دارد که خود را قادر به شکل دادن به کار و محیط های کاری احساس نمایند و در نتیجه خود را توانمند احساس می کنند. آنها به احتمال زیادی خود را به عنوان عوامل مؤثر در محیط کاری می بینند به جای آنکه خود را به عنوان موجودات کنترل شده ای توسط نیروهای سازمانی در نظر بگیرند. در مقابل افراد با کانون کنترل بیرونی با احتمال زیادی رفتار خود را تحت تاثیر یک سیستم مسلط می بینند. گرچه این ویژگی شخصیتی به عنوان پیش برنده های توانمندی در نظر گرفته می شوند اما به عقیده اسپریتزر سازه "توانمندی" و ابعاد زیر بنایی آن از ویژگی شخصیتی مجزا هستند؛ چرا که توانمندی مجموعه ای از تصورات است که توسط محتوای کار رقم زده می شود در حالیکه ویژگیهای شخصیتی حالات و مشربهای بادوامی هستند که بلافاصله توسط زمینه مورد نفوذ واقع نمی شوند. بنابراین می توان چنین فرض کرد که "احترام به خود" و " کانون کنترل" از سازه کلی "توانمندی روان شناختی" مجزا هستند.

بند دوم: محتوای کار

۱.اطلاعات

سازمانها به منظور توانمند نمودن کارکنان می بایست "اطلاعات بیشتری را توسط وسایل بیشتر در سطوح بیشترو در اختیار افراد بیشتری قرار دهند".

برای موفقیت برنامه های توانمندسازی وجود دو نوع اطلاعات حیاتی است:

۱- اطلاعات در مورد رسالت سازمان و ۲- اطلاعات در مورد عملکرد.

تا زمانی که افراد از رسالت سازمان آگاهی نداشته باشند خود را قادر به پیش قدمی احساس نمی کنند بنابراین اطلاعات در مورد رسالت بنابه علل زیر اهمیت دارد.

الف) به ایجاد احساس معنی دار و هدفمندبودن کمک می نماید.

ب) توانایی افراد برای نفوذ در تصمیماتی که با اهداف و رسالت سازمان مطابقت دارد را افزایش می دهد، از منظر عملکرد، افراد نیاز دارند تا اطلاعاتی در مورد چگونگی عملکردشان داشته باشند تا بتوانند آن را در آینده بهبود بخشند و یا حفظ نمایند.اطلاعات در مورد عملکرد برای تقویت احساس شایستگی و اینکه فرد یک عنصر با ارزش سازمان می باشد حیاتی است.

۲.پاداش

متغیر دیگر مرتبط با زمینه کاری که با توانمندی ارتباط تنگاتنگ دارد، ساختار تشویقی است که عملکرد را پاداش می دهد. برای آنکه یک سیستم پاداش توانمند کننده باشد می بایست مساعدتهای فردی را در نظر گرفته و شناسایی نماید. اگر چه پاداشهای گروهی و سازمانی مفید هستند اما گاهی اوقات افراد درک صحیحی از اینکه چگونه فعالیتهایشان عملکرد را در سطوح بالاتر مورد نفوذ قرار می دهد ندارند. در نتیجه پاداشهای مبتنی بر عملکرد فردی در توانمندسازی اهمیت ویژه ای دارد. مشوقهای فردی توانمندی را از طرق زیر افزایش می دهد.

۱- تشخیص و تقویت شایستگی های فردی

۲- تشویق افراد در مشارکت و تحت تاثیر قرار دادن فرایندهای تصمیم گیری در کار

۳- پیامدهای توانمندی روان شناختی

توجه گسترده به توانمندسازی از این واقعیت نشات می گیرد که مواجه بودن سازمانها با رقابتهای جهانی و تغییرات سازمانی، نیاز برای داشتن کارکنانی که ریسک پذیر و نوآور بوده،

در امور پیش قدم باشند و نیز توانایی وفق دادن خود با موقعیتهای عدم اطمینان را داشته باشند را افزایش داده است. توانمندی روان شناختی در ارتباط با نوآوری و اثر بخشی در نقشهای پیچیده، مبهم و نامعین مدیران مورد آزمون قرار می گیرند. از دید مدیریتی و توانمندسازی پتانسیل بالقوه ای در جهت مساعدت به این پیامدها را دارد چرا که فرایندهای کاری تنها با قوانین و رویه های رسمی قابل ساختار دهی نمی باشند. اثر بخشی مدیریتی به صورت کلی به عنوان درجه ای تعریف می شود که طی آن یک مدیر انتظارات شغلی خود و یا بیشتراز آن را براورده می نماید .از آنجا که بر اساس تعریف، مدیران توانمند خودشان را جهت نفوذ در محیطهای کاری و شغلی شان قادر و شایسته می بینند، به احتمال فراوان به طور فعالانه ای مسئولیتهای شغلی خود رابه صورت مستقل و با پیش بینی مسائل اجرا می نمایند و بدین ترتیب مؤثر جلوه می نمایند. توانمندسازی، تمرکز و پیش قدمی و فعالیتهای سازنده کاری را افزایش می دهد و در نتیجه اثر بخشی مدیریتی را افزایش می دهد. به علاوه بر اساس تحقیقات انجام شده هر کدام از ابعاد فردی توانمندسازی بارفتار سازنده و مؤثر در جهت اثر بخشی مدیریتی مرتبط در نظر گرفته شده اند: احساس "معنی دار" بودن باعث ایجاد تولید بالا و صرف انرژی می شود؛ احساس "شایستگی" موجب تلاش، انطباق، انتظارات والا، عملکرد بالا ومقاومت در برابر وضعیتهای بحرانی می گردد، تصور"خود تعیینی" موجب یادگیری و علاقه به فعالیت و تلاشهای زیاد در برخورد با وضعیتهای نا مطلوب می شود. ادراک "تاثیر" با کم رنگ شدن کناره گیری از وضعیتهای مشکل و عملکرد بالا مرتبط می شود؛ به علاوه رفتارهای نوآورانه بیانگر خلق چیزهای جدید یا متفاوت است. بنابه تعریف، رفتار نوآورانه مبتنی برتغییر است زیرا افراد درگیر خلق محصول، خدمت، فکرو رویه یا فرایند جدید می شوند. به طور کلی تر انگیزش شغلی درونی به رفتار نوآورانه کمک می نماید. از آنجایی که افراد توانمند اعتقاد دارند که مستقل هستند و قدرت تاثیر بر شرایط را دارند احتمالا خلاق هستند. چرا که آنها نسبت به دیگران اعتقاد کمتری به وجود موانع تکنیکی و یا محدودیتهای قانونی دارند.

بخش چهارم:ویژگی های ساختار اجتماعی واحدهای کاری در فرایند توانمندسازی

تاثیرسیستمهای با ساختار مشارکتی بالا بر توانمندسازی هم به صورت شناختی و هم انگیزشی است. به لحاظ شناختی چنین سیستمهایی افراد را قادر می سازند تا از اطلاعات بهتر استفاده نمایند و در نتیجه شیوه های نفوذ در فعالیتهای سازمانی را بهتر درک نمایند. از دیدگاه انگیزشی سیستمهای مشارکتی اعتماد افراد به سازمان را تسهیل نموده و حس کنترل، درگیری شغلی و تعیین هویت سازمانی را افزایش می دهد. با وجود این ادراک افراد از توانمندسازی بسیار مهم است؛ به اعتقاد بسیاری از محققین منافع توانمندسازی زمانی حاصل می گردد که افراد ابتدا خود را توانمند احساس نمایند (علت شکست برخی از تحقیقات و طرحهای توانمندسازی) چرا که طبق مدل عامل انسانی بندورا، افراد به صورت فعالی محیط خود را درک نموده و این ادراکات است که رفتارهای آنها را تحت تاثیر قرار میدهد؛ درواقع" توانمندی" یک حالت و مشرب شخصیتی نیست بلکه سازه ای پویاست که افکار افراد را در مورد رابطه فرد – محیط منعکس می سازد. از این منظر واقعیت عینی جایگاه بعدی را در اختیار دارد. بنابراین قضاوتهای افراد درمورد شرایط قابل مشاهده سازمانی بوسیله تفسیرهای آنها که ماورا یک واقعیت قابل تصدیق است شکل می گیرد:

" اگر افراد بخواهند احساس توانمندی نمایند ابتدا می بایست محیط خود را به جای آنکه محدود کننده بیابند آن را آزادمنشانه درک نمایند". به طور مثال ممکن است منابع سازمانی به طور عینی غیرمتمرکز باشند اما اگر افراد از این امر آگاه نباشند (واقعیت ادراکی) دسترسی به منابع تاثیر کمی بر احساس آنها از توانمندی دارد؛ متشابها اگر شخصی که دارای اختیار سازمانی برای انجام مستقل کارها است، احساس استقلال واختیار نداشته باشد، نمی توان فایده ای برای سازمان یا فرد متصور بود. به طورخلاصه، توانمندی قبل از اینکه ناشی از واقعیتهای عینی باشد، از ادراکات افراد (واقعیت ذهنی) نشات می گیرد. بنابراین بزعم اسپریتزر برای طراحی واحدهای کاری که در آن هدف، توانمندی کارکنان است، رعایت ویژگیهایی که چنین ادراکات ذهنی را شکل می دهند ضروری است. از نظر او این ویژگیها عبارتنداز:

۱- پایین بودن ابهام در نقش

۲- حیطه نظارت مناسب وتا اندازهای وسیع

۳- حمایتهای سیاسی - اجتماعی

۴- دسترسی آسان به اطلاعات

۵- جو واحد کاری (مشارکتی)

بخش پنجم: تاریخچه توانمندسازی

برای فهم توانمندسازی می بایست مباحثی چون قدرت وکنترل را در یک زمینه تاریخی مطالعه نمود و از این رهگذر موانعی که در راه توانمندسازی وجود دارد را بر طرف کرد چرا که یکی از موانع اصلی توانمندسازی، تنش بنیادینی است که بین نیاز افراد برای استقلال و نیاز سازمان برای کنترل وجود دارد.

بند اول: عصر ماشین

مفهوم توانمندسازی براساس مفهوم سازی ارسطو از قدرت به عنوان "یک نیرو" نشات می گیرد. نیرو و جنبشی که در افراد و انسانها وجود دارد و به عنوان نتیجه قدرت آنها شناخته می شود. در اواخر دهه ۱۶۰۰ و اوایل دهه ۱۷۰۰ این مفهوم سازی از قدرت رد شد. با توسعه مکاتب "اثبات گرایی" و "تجربه گرایی" مفهوم قدرت به انسان اهمیت کمی می داد. همان طور که طبیعت به عنوان یک مفهوم قابل پیش بینی و ثابت تصور گردید انسان نیز به عنوان موجود توانمند از درجه اعتبار ساقط گردید. توسعه این مکاتب با تغییر مفهوم انسان از "عامل فعال" به یک "شی منفعل" ملازم بود. از این دوره زمانی به عنوان عصر ماشین نیز تعبیر می گردد. کسانی که نگرش مکانیکی داشتند در آزمون پدیده های طبیعی نیازی به مفاهیم "فرجام شناختی" نظیر کارکردها، اهداف، تمایلات، انتخاب و آمال آزادانه – احساس نمی کردند. در واقع چنین مفاهیمی به عنوان امور بی ضرورت و بی مفهوم مورد ملاحظه قرار گرفتند. به طور کلی عصر ماشین به دنبال انقلاب صنعتی پدید آمد: زمانی که افراد با

اجزاء ماشین صنعتی مساوی انگاشته شدند مکانیزه نمودن باعث انسان زدایی از کار افراد شد.

بند دوم: اواخر دهه ۱۷۰۰ و اوایل دهه ۱۸۰۰:صنایع بومی و سیستم کارخانه

در خلال این سالها افراد نوعا برای کار در صنایع بومی و یا کارخانه های جدیدی که پدید آمده بودند استخدام می شدند. در صنایع بومی افراد در خانه های خود کار می کردند؛ کارفرماهایشان به آنها مواد خام ارائه نموده و کارگران نیز آنها را به کالای نهایی تبدیل وبه ازای مقدار بازده خود دستمزد دریافت می کردند. بنابراین این شانس را داشتند که چه زمانی و چقدر کار کنند همچنین آنها فرصت اختلاس کردن از پارچه ها و یا استفاده از مواد خام بی کیفیت برای تولید کارها را داشتند. کارفرمایان به منظور افزایش کنترل برفرایند تولید سیستم کارخانه را جایگزین صنایع بومی کردند چرا که در کارخانه ها افراد بیشتر و منظم تر کار می کردند، کیفیت محصولات با دقت بیشتری نظارت می شد و بدین صورت هزینه های تولید کاهش می یافت.کارخانه ها هم افراد دارای مهارت و هم افراد فاقد مهارت را استخدام می کردند. فریدمن بیان می کند که استراتژیهای کنترلی متفاوتی برای مدیریت این گروه مورد استفاده قرار می گرفت. کارکنان فاقد مهارت از طریق استراتژی کنترل مستقیم اداره می شدند در حالیکه استراتژی استقلال توام با مسئولیت برای کارکنان ماهر به کار گرفته می شد. فریدمن کنترل مستقیم را به عنوان" تهدیدات اجباری"، نظارت مستقیم و حداقل نمودن مسئولیت فردی کارگر تعریف می کند در حالی که" استقلال توام با مسئولیت" را شامل ارائه مقام، اختیار و مسئولیت به کارکنان و تشویق آنها برای انطباق با وضعیتهای متغیر، در راستای منافع سازمان می داند (حرآبادی، ۱۳۸۴: ۴۲) او برای تشریح منطق نهفته در این استراتژی بیان می کند: " کارکنان ماهر عموما خود تنظیم هستند و به میزان کمتری به مشوقهای مادی واکنش نشان می دهند این امر از مزایای نگرش عمیق کارکنان ماهر نسبت به شغل خود میباشد".

بند سوم: اواسط دهه ۱۸۰۰ و اوایل دهه ۱۹۰۰ عرصه مدیریت علمی

در خلال این دهه کارگران به واسطه انقضاء "قانون مستخدمین" و قانونی شدن اتحادیه های تجاری قدرت بیشتری گرفتند. در همین زمان حرکت به سمت سیستم کارخانه قوت بیشتری یافت. به کارگیری گسترده تکنولوژی، مهارت زدایی از کار کارگران، رشد اقتصادی و سازمانی غیر معمول، سرمایه داری انحصاری و بوروکراسی از رشد زیادی برخوردار شد. در چنین زمانی فردریک تیلور با کتاب خود "اصول مدیریت علمی" شکل خاصی از کنترل مستقیم را ارائه می کرد. این طرح شامل تقسیم شغل به ساده ترین اجزاء و مشخص نمودن آن برای کارگران بود تا بدانند که "چه چیزی" را "چگونه" و "چه زمانی" باید انجام دهند. به عقیده فریدمن در این نگرش افراد تا حد اجزاء قابل تعویض ماشین تنزل می یابند درحالیکه مسئله این است که آنها ماشین نیستند. آنها ممکن است قدرت خود را از دست بدهند اما هرگز نمی توانند فکر و آرزوهای خود را واگذار نمایند. درواقع مدیریت علمی پاسخی به این سئوال بود که چگونه می توان کارگران را به بهترین شکل کنترل نمود. با پیشرفت در تکنولوژی این فرصت مهیا شد تا آن کنترلی که قبلا از طریق رویه های سازمانی اعمال می شد اکنون تکمیل گردد.

بند چهارم: اواسط دهه ۱۹۰۰ عصر سیستم

در این عرصه دانشگاه ها و مکاتب علمی بر جنبه های انسان زدایی کار تمرکز کردند و جنبش روابط انسانی ظهور یافت. موضوع مشترک تمامی تحقیقات در این دوران این بود که چرا در حالیکه جنبش روابط انسانی باید شرایط کاری را بهبود بخشد روابط قدرت در محیط کار دچار چالشهای اساسی شده اند.

بند پنجم: دهه ۱۹۷۰و۱۹۸۰: نیاز به تغییرات بنیادین

در طی دهه ۱۹۷۰ چالشهای رودر روی سازمانها افراطی تر شد و یک تقاضای فزاینده برای باز توزیع اساسی قدرت در میان سطوح مختلف سلسله مراتب سازمانی که مبتنی بر مشارکت باشد به وجود آمد. کیفیت زندگی کاری QWL[1] به عنوان پارادایم جدید سازمانی

[1] Quality of Working Life

که مشتمل بر مجموعه ای از ارزشها، مفاهیم و روشهای طراحی مشاغل و سازمانها که مبتنی بر دموکراسی صنعتی است معرفی گردید در واقع در این طرح افراد به صورت مستقیم در فرایند تصمیم گیری مشارکت می کنند. در خلال دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ دولتها و به خصوص کشورهای امریکای شمالی به این مفاهیم علاقه وافری نشان دادند به طور مثال دولتهای فدرال و محلی کانادا با توجه به پایین بودن بهره وری، تضاد صنعتی، فقدان رضایت شغلی و تاثیر این عوامل بر اقتصاد، اقدام به برنامه ریزی هایی در راستای حمایت از QWL نمودند. وزارت کار انتاریو در سال ۱۹۸۱ مرکز کیفیت زندگی کاری انتاریو OQWCC [۱] در شهر تورنتو افتتاح نمود. همچنین در سال ۱۹۷۲ کمیته کار و رفاه اجتماعی سنای امریکا، کمیسیون ملی بهره وری و کیفیت زندگی کاری را تشکیل دادند. در این سالها برخی شرکتهای امریکای شمالی نظیر شرکت تلفن و تلگراف، شرکت فوردز، شرکت موتورز، پراکتراندگمبل، اینکومتالز، مک میلیان، بلادل شل کمیکال و زیراکس برنامه های QWL را مورد اجراء قرار دادند برخی از این برنامه ها عبارت بودند از هموار سازی ساختار سازمانی، تشکیل تیمهای کاری، حذف مقررات و قوانین به طور خلاصه هدف مدیریت توانمند نمودن کارکنان برای انجام کارها بود .نتایج بسیاری از این برنامه تا حدی بود که آن را "پدیده" و یا "خارج از تصور" قلمداد نمودند چرا که غیبت کاهش یافت، کیفیت محصول بهبود پیدا کرد و بهره وری تا ۳۰ یا ۴۰ درصد رشد نمود.

بند ششم: دهه ۱۹۹۰: سازمانهای امروزی و توانمندکننده

در اواخر دهه ۱۹۸۰ توانمند سازی در شکل جدید خود پدید آمد، در حالیکه مقولات دیگر مشارکت باعث توانمند شدن می شدند اما توانمند سازی از این نظر که می بایست در یک زمینه سیاسی و اقتصادی نگریسته شود، با دیگر اشکال مشارکت در دهه های قبل متفاوت است. در این دهه سازمانها همچنان با موقعیتهای بحرانی مواجه بودند. بسیاری از سازمانها علیرغم برنامه هایی که برای این وضعیتها تجربه می شد شروع به کاهش هزینه های

[۱] Ontario Quality of Working Life Center

سرباروپرسنلی نمودند هر چند این استراتژیها نامهای مختلفی از قبیل "کوچک سازی"، لایه زدایی، تامین از خارج، کاهش نیروها، توسعه افقی و باز مهندسی داشتند اما همگی درگیر امور مشابهی بودند: "حذف مدیران رده پائین ومیانی، افزایش مسئولیت افراد باقی مانده یا مشاغل بزرگتر". همچنین در این دوران مقیاسها و ابزارهای اندازه گیری متعددی برای تعیین میزان توانمند سازی شکل گرفته است که در ادامه بحث به آنها اشاره می گردد.

بخش ششم: سیر توسعه مقیاس های اندازه گیری توانمندسازی

اسپریتزر با تمرکز بر رویکرد روان شناختی به دنبال توسعه یک شبکه قانونمند توانمندسازی در محیط کار بود. مدل او از چهار جزء تشکیل شده است که ادراک کارکنان نسبت به معن یدار بودن، شایستگی، تاثیرو خود تعیینی را می سنجد. او معنی داربودن را مشتمل بر احساس فرد مبنی بر ارتباط بین کار و استانداردهای شخصی تعریف می کند. این احساس زمانی به وجود می آید که وظایف شغل با ارزشها، اعتقادات و رفتارهای فرد تطابق داشته باشد. احساس شایستگی، اعتقاد فرد در مورد توانایی او برای انجام فعالیتهای ضروری است. خود تعیینی ادراک فرد نسبت به حق انتخاب او درمورد شغلی است که باید انجام دهد. تاثیر احساس فرد در مورد میزان نفوذ او بر پیامدهای یک کار معین است.

عیب مدل: اسپریتزر یک مقیاس "توانمندسازی شناختی" برای سنجش درجه ای که یک فرد به طور روان شناختی توانمند شده را توسعه داده است؛ اما مدل او در سطح کلان و یا مبتنی بر تیم مورد استفاده قرار نمی گیرد دلیل آن نیز این است که مدل او توسعه و اجرای فعالیتهای استراتژیک منابع انسانی را که قصد دارد سطح توانمندی کارکنان را افزایش دهد، تسهیل نمی نماید؛ بنابراین در حالیکه این مدل به عنوان یک ابزار، برای تعیین سطح اساسی توانمندی روان شناختی به کار م یرود، اطلاعات لازم برای توسعه توانمندسازی شرکت و یا سازمان در اختیار نمی گذارد. دومین مدل مرتبط با توانمندسازی که توسط کونزاک ابداع گردیده است پرسشنامه "رفتار توانمند کننده رهبر"[۱]نام دارد. این مدل برای

[۱] Leader empowering behavior questionnaire (LEBQ)

سنجش این نکته است که آیا رهبران رفتارهایی که تسهیل کننده تصور نسبت به توانمندی روان شناختی کارکنان باشد را انجام می دهند؟ (Konczak.,etal,2000:302) این مدل شش بعد را شامل می شود که عبارتنداز: تفویض اختیار، مسئولیت، تصمیم گیری خودگردان، تسهیم اطلاعات، توسعه توانایی و مشاوره برای عملکرد نوآورانه. هر چقدر مدیران این شش بعد را در رفتارهایشان بیشتر نشان دهند کارکنان نیز احساس توانمندی شناختی بیشتری را گزارش می نمایند. مدل کونزاک اولین گام در جهت توسعه یک مقیاس کمی سنجش سطح توانمندی کارکنان و نیز یک "ابزار تشخیصی"[1] در تعیین کمبودهای مهارتهای مدیریتی مرتبط با تسهیل توانمندسازی هست. از آنجایی که این مدل فقط بر رهبران و مدیران به عنوان یک عنصر مؤثر در تصور توانمندی تمرکز می یابد مانند مدل اسپریتزر در سطح خرد عمل می کند. ماتیوس و همکاران با در نظر گرفتن عیب دو مدل قبل و مرور ادبیات موضوع ۳ عامل سازمانی که با تسهیل کنندگان کلان – محیطی توانمندی مرتبط می شوند را پیشنهاد می نمایند.

۱- چارچوب ساختاری پویا DFS

۲- کنترل تصمیمات محیط کاری CWD

۳- سیال بودن تسهیم اطلاعات FTS

DFS: به طور مفهومی سازمانی رخ می دهدکه سازمان مجموعه شفافی از رهنموهای اصلاحی را ارائه نماید که تصمیم گیری کارکنان در یک محیط کاری پدیدار شونده را هم از نظر رویه ای و هم از نظر رفتاری یاری نماید.

CWD: زمانی رخ می دهد که کارکنان اجازه می یابند تا همه جنبه های کارراهه حرفه ای خود را به کار گیرند. عوامل زمینه ای که مقایر CWD می باشد عبارتند از فقدان اهداف بامفهوم و روشن، فقدان وضوح نقش و مسئولیتهای شغلی.

[1] Diagnostic tool

FIS: زمانی رخ می دهد که تمام اطلاعات مرتبط با فعالیتهای شرکت در اختیار تمامی افراد و کارکنان شرکت باشد. به منظور تحقیق FIS کارکنان می بایست درک نمایند که شرکت شیوه های چند گانه ای برای تسهیم اطلاعات مهم در کلیه سطوح سازمان دارد. اختلال در چنین مکانیسمی منجر به افزایش سطوح عدم اطمینان در کارکنان می گردد. بنابراین تسهیم اطلاعات یکی از اجزا منجر به افزایش سطوح عدم اطمینان در کارکنان می گردد. بنابراین تسهیم اطلاعات یکی از اجزا حیاتی و فراموش شده ترین جزء توانمندسازی است. (Randolph,1995:25)

بخش هفتم: موانع توانمند سازی

همزمان با تلاش های مدیران جهت توانمند نمودن کارکنانشان با مشکلات بسیاری مواجه می شوند که ممکن است این فرایند را با موانع جدی روبرو نماید .این مشکلات عبارتند از:

- **ترس کارکنان:** غالبا چنین تصور می شود که کارکنان نسبت به توانمند سازی رغبت زیادی نشان می دهند چرا که منافع محسوسی برای آن ها در پی دارد. اما این فرض همیشه درست نیست و می توان کارکنان ناتوان و بی مهارتی را یافت که از سطوح بالای مسؤلیت پذیری و اختیار واهمه دارند و بدین علت نیز در مقابل توانمند سازی مقاومت می نمایند. به علاوه ممکن است کارکنان چنین تصور نمایند که توانمند سازی یک واژه زیبا ولی بی محتوا است و تلاش دیگر مدیریت برای استثمار آن هاست. چرا که توانمند سازی معمولا همزمان با "کوچک سازی" اجرا می شود و بنابراین ممکن است کارکنان نسبت به آن ظنین شوند.

- **تهدیدی برای مدیریت:** مدیران و رهبران نیز ممکن است بدین علت در مقابل "توانمند سازی" مقاومت نمایند که احساس کنند باعث از دست رفتن قدرتشان می شود. این موضوع زمانی بحرانی می شود که در طول اجرای فرایند "کوچک سازی" ساختار سازمان هموارتر شده، مشاغل بسیاری از بین می روند و درنتیجه مقام موقعیت های آن ها در معرض خطر و تهدید قرار می گیرد. به عبارت دیگر مدیران در یک سازمان توانمند ممکن است مدیر نامیده نشود. چراکه آن ها مسئول تیم های کاری هستند و می بایست از طریق نفوذ، به

موفقیت نائل شوند نه اینکه افراد را تحت کنترل و فرمان خود در آورند. مدیرانی که نتوانند خود را با این نقش جدید تطبیق دهند، قابلیت بقا در سازمان را از دست خواهند داد.

- سیستم ها و نمادهای مدیریت

مردم معمولا بر اساس آنچه می بینند قضاوت می کنند و نه بر اساس شنیده های خود. دلایلی که براساس آن افراد ارتقا می یابند، روشی که طبق آن از افراد به خاطر عملکرد خوب قدردانی به عمل می آید، معیاری که بر آن اساس شخصی بیشتر از دیگری پاداش دریافت می نماید، نمادهای بالقوه ای از اعتقادات و ارزش های مدیریتی هستند. حال زمانی که نمادها با شرایط مورد نیاز جهت توانمند سازی از قبیل شرایط ارتقا، نتیجه محور بودن یا تاکید بر نتایج کوتاه مدت تطبیق نداشته باشند، پیاده سازی موفقیت آمیز توانمند سازی با مشکل روبرو می شود.

- ساختارهای سازمانی

ساختارهای سازمانی نیز می توانند به مکانیزمی جهت ناتوان نمودن افراد تبدیل شوند. ساختارهای کنترلی که با محدودیت های کارکردی، سلسله مراتب خشک و ویژگی های شغلی انعطا ف ناپذیر شناخته می شوند حدود قدرت و اختیار را مشخص می نمایند. فرض مستتر در این ساختارها این است که نقش مدیران "گفتن" وظایف افراد به آن ها و "اطمینان" یافتن از انجام آنهاست. مدیران نیز این نقش را با حدود اختیاری که در موقعیتشان قرار دارد، مرتبط کرده و باعث به وجود آمدن عدم انعطافی می شوند که می تواند فرایند توانمند سازی را با چالش بزرگی مواجه نماید.

- عدم اطمینان مدیریت

برخی از مدیران به انگیزش کارکنان بد بین هستند. آن ها عقیده دارند که اگر کارکنان آزادی انجام عمل داشته باشند، در قبال منافع سازمان مسئولیت پذیر نیستند. اما چنین فرضی صحیح نیست چراکه اگر تمایلات افراد با نیازهای سازمان همسو باشند، آن ها به

بهترین وجه در پی تامین منافع سازمانشان هستند. در یک سازمان توانمند ایجاد چنین توازنی به عهده مدیران ارشد می باشد.

- نا امید شدن مدیریت

توانمند سازی یک فرایند مشکل آفرین است؛ هنگامی که اجرا می شود تعارضات و مشکلاتی که قبلا توسط مدیریت مخفی نگه داشته می شد، محسوس و عینی می شود وشرایط را برای مدیران بسیار دشوار و پیچیده می نماید.

- فقدان منابع و زمان کافی

فائق آمدن بر مشکلات یک امر زمان بر است. برای اینکه کارکنان در تصمیم گیری ها مشارکت داشته باشند و نسبت به سازمان متعهد گردند، به زمان نیاز دارند تا در مورد چگونگی به کارگیری تصمیماتشان به بحث و گفتگو بنشینند. این امر نیاز به گفتگو میان مدیران و کارکنان و همچنین زمان کافی جهت بررسی این مقولات دارد.

بخش هشتم: مزایای توانمند سازی

به طور کلی مزایای به کار گیری توانمند سازی را می توان در دو طبقه تقسیم بندی نمود:

۱- مزایای سازمانی

۲- مزایای فردی

- مزایای سازمانی

بسیاری از نویسندگانی که برمزایای سازمانی توانمند سازی تمرکز کرده اند چنین فرض می نمایند که در پس تلاش هایی که موجب توانمند شدن محیط کار می شوند یک نیروی محرکه وجود دارد. رقابت جهانی و محیط متغیر تجاری، تغییرات سازمانی را برای پاسخ به فشارهای فزاینده در زمینه بهبود کارایی و عملکرد، اجتناب ناپذیر نموده اند. به خصوص

سازمان ها در زمینه های کنترل هزینه، انعطاف پذیری و کیفیت، مجبور به توسعه و بهبودی می باشند. درواقع سازمان ها می توانند شاهد بهبودهای زیادی در زمینه های عملکرد اقتصادی باشند؛ هرچند که اندازه گیری مزایای اقتصادی توانمند سازی بسیار مشکل است، این مساله زمانی مشخص می شود که توسط مقوله های وسیعتری همچون HRM مطرح می شوند.

- مزایای فردی

درحالیکه توانمند سازی 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 کنند و همچنین در محیط خود کنترل بیشتری را بر محیط تجربه می نمایند. به عقیده آن ها چنین امری باعث کاهش محدودیت های عاطفی می شوند. در یک تحقیق و نتایج بدست آمده حاکی از رضایت شغلی، انگیزش و وفاداری بیشتربه سازمان در افراد توانمند می باشد. اندازه گیری مزایای فردی توانمند سازی بسیار مشکل است. بر خلاف مزایای سازمانی آن که از طریق "حقایق" عینی قابل ارزیابی است، مزایای فردی آن بسیار ذهنی و پیچیده هستند. برخی از مقیاس ها از قبیل نرخ جابجایی و غیبت به صورت غیر مستقیم در راستای چنین اهدافی به کار می روند. به طور کلی با توجه به منافع دو طرفه ای که بر توانمند سازی کارکنان مترتب است اما تحقیقات بیشتر بر جنبه های عینی و مرتبط با سازمان آن پرداختند و از منافع فردی آن غفلت ورزیده اند. (Cook,1994:9-۱۱)

بخش نهم: انتقادات نسبت به توانمندسازی

مواردی که مفهوم توانمندسازی کارکنان را مورد انتقاد قرار داده اند می توان از نظر پیچیدگی به چندین طبقه تقسیم کرد. کچ و گدن با ذکر عدم وجود ادبیاتی که توانمندسازی کارکنان را در شرکتهای بزرگ تشریح نماید ادعا کردند که توانمندسازی کارکنان مقوله ای غیرعملی است. استدلال آنها نیز این است که توانمندسازی با رهبری قوی در تضاد است و یک راه ضعیف برای کنترل سازمان محسوب می شود آنها با بیان این

واقعیت که سازمانها فعالیتهای مربوط به فرایندهای توانمندسازی خود را در بوق و کرنا می کنند، نتیجه می گیرند که توانمند سازی بیشتر به یک رویکرد جذاب و گاهی مفید شبیه است و این امر نیز برای شرکتهای کوچک صادق می باشد. شرکتهایی که آنها مورد بررسی قرار دادند عبارتند از: هرمان مولر، ساوت وست ایر لاینز، پولاروید، بوئینگ، اویث ویزا و یونایتد ایرلانیز. رزیتن در یک مورد کاوی به نام "تلاش در جهت توانمندسازی که عملی نگردید" موقعیتی را تشریح می کند که در آن مدیر یک شرکت تیمی را جهت مواجه و حل مشکل فروش کم، توانمند ساخت. تمام این تلاشها بیهوده بود چرا که پیشنهادات این تیم مورد انتقاد تیم مدیریت قرار گرفت و به آن برچسب "غیر عملی بودن" خورد. رزتین با مشاهده این رویدادها پنج انتقاد را متوجه سازمان می نماید:

۱- این تلاشها به علت اینکه فرایند توانمندسازی غیر ممکن بود شکست نخورد بلکه علت به نتیجه نرسیدن آنها عدم بکارگیری توسط مدیریت بود.

۲- مدیر شرکت از تیم مذکور حمایتی به عمل نمی آورد.

۳- مدیر شرکت به منظور حل مشکلات تیم و مدیران اصلی آن هیچ گونه مذاکره ای به عمل نیاورد.

۴- کارکنان اختیار انجام کاری را نداشتند.

۵- موانع به صورت کامل رفع نشده بودند.

فاستروفیشمن نیز در تحلیلی مشابه دریافتند که تا زمانی که فرهنگ سازمان مناسب نباشد تلاش در جهت توانمندسازی کارکنان منجر به شکست خواهد شد. مدیریت می بایست کنترل کارکنان بر کارشان را افزایش دهند همچنین باید به کارکنان اجازه دهند تا به منابع بیشتری دسترسی داشته باشند و بتوانند صلاحدید خود در ارتباط با شغلشان تصمیم بگیرند. بنابراین می بایست یک محیط آکنده از اعتماد و تحمل ابهام و ریسک پذیری وجود داشته باشد. آنها نتیجه می گیرند که توانمندسازی مخصوص هر سازمانی نیست تنها زمانی

مناسب است که نیازهای داخلی و خارجی سازمان با یکدیگر متناسب باشد و مردم و سیستم مایل به انجام تغییرات باشند. انتقاد دیگری که متوجه مطالعات توانمند سازی است فقدان علاقه نویسندگان به مطالعه رویکرد کارکنان نسبت به این فرایند می باشد .گرچه بسیاری از مطالعات گذشته به بررسی رویکرد کارکنان می پردازد و اما حجم عمده تحقیقات تجربی بر رویکردهای مدیریتی تمرکز دارد در صورتی که ممکن است کارکنان و مدیران رویکردها و چشم اندازهای کاملا متفاوتی از توانمند سازی را ارائه دهند و در نتیجه ابعاد مختلفی را برای فهم آن فراهم آورند.

نتیجه گیری

امروزه سازمانها در محیط های بسیار رقابتی فعالیت می کنند که عملکرد موفق و بقایشان مستلزم پاسخ مناسب به شرایط متغیر از طریق اتخاذ ساختارهای مناسب و بهره گیری اثر بخش از اصلی ترین سرمایه های سازمان یعنی منابع انسانی می باشد. فرایند توانمند سازی به عنوان مکانیزمی که توانایی سازمان در استفاده موثر از منابع انسانی خود را افزایش میدهند نگریسته می شود. اما این فرایند تا زمانی که افراد به لحاظ روان شناختی احساس توانمندی نکنند نتایج مطلوبی را به دست نخواهد آورد ؛ بنا براین گام اول شناخت شرایطی است که بر متغیر توانمندی روان شناختی تاثیرگذار هستند. به علاوه ساختار سازمانی به عنوان الگوی تعیین کننده نوع تعاملات، ارتباطات و جایگاه تصمیم گیری همواره به عنوان موضوعی جذاب برای محققین سازمانی مطرح بوده است و افراد مختلف سعی کرده اند تا آثار آن را بر متغیر های مختلف رفتاری بررسی کنند. چرا که اعتقاد بر این است که رفتار افراد در سازمان و بیرون آن متفاوت می باشد و این امر نیز به علت الزامات و" چارچوبی " است که ساختار سازمانی بر اعضاء خود تحمیل می نماید.

منابع و مآخذ

منابع فارسی:

- آذر، عادل، مومنی، منصور، (۱۳۹۰)، **آمار و کاربرد آن در مدیریت**، تهران : سمت، چاپ پانزدهم.

- ابطحی، سیدحسین و همکاران، (۱۳۸۶)، **توانمندسازی کارکنان**، تهران نشر خورشید

- تسلیمی، محمد سعید، (۱۳۷۶)، **مدیریت تحول سازمانی**، تهران: سمت، چاپ اول.

- حرآبادی فراهانی، مجید، (۱۳۸۴)، بررسی رابطه بین توانمندی روانشناختی و ساختار سازمانی در بانک پارسیان، رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران

- خاکی، غلامرضا، (۱۳۷۹)، **روش تحقیق در مدیریت**، تهران : انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

- دانایی فرد، حسن، الوانی، سید مهدی،آذر، عادل، (۱۳۸۳)، **روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت : رویکردی جامع**، تهران :صفار- اشراقی.

- دفت، ریچارد، (۱۳۷۷)، **تئوری و طراحی ساختار**، (مترجمین: علی پارسائیان و محمد اعرابی)، جلد اول، چاپ اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.

- دلاور، علی، (۱۳۷۴)، **مبانی نظری و علمی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی**، تهران: رشد.

- ذبیحی، محمدرضا، ابراهیمی پور، حسین، (۱۳۹۱)، **بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندی روانشناختی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد**، فصلنامه مدیریت پرستاری، سال دوم، دوره دوم، شماره اول

- رابینز، استیفن، (۱۳۸۸)، **تئوری سازمان : ساختار و طرح سازمانی**، (مترجمین : سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد)، تهران :صفار- اشراقی، چاپ بیست و نهم

- رابینز، استیفن، (۱۳۸۸)، **رفتار سازمانی**، (مترجمین :علی پارسائیان و محمد اعرابی)، جلد اول، چاپ بیست و پنجم، تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.

- رضائیان، علی، (۱۳۷۰)، **اصول مدیریت**، تهران: سمت.

- رمضانیان، محمدرحیم، پوربخش، سیدحامد، (۱۳۸۷)، **ساختارهای جدید سازمان و مدیریت فرآیند**، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۷

- زمانپور، عنایت اله ؛ بختیاری، حسن، (۱۳۹۰)، **مطالعه توانمندسازی روانشناختی مدیران و فرماندهان ناجا**، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال پنجم، شماره ۱۸