فصلنامه پژوهش های مدیریت در جهان اسلام
شماره مجوز: ۸۵۴۹۵ شماره استاندارد بین المللی: ۶۰۹۴-۲۶۷۶ شماره نوزدهم (تابستان ۱۴۰۳)

اهمیت توانمند سازی کارکنان سازمان در راستای نیل به پیشرفت و توسعه سازمانی

(تاریخ ارسال ۱۴۰۳/۰۴/۱۹ تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۰۶/۲۵)

دکتر فردین یاوری

چکیده

توانمندسازی کارکنان به بیان سازمانی یعنی: مجموعه ای از ابزار ها، روشها، اقدامات و برنامه هایی که کمک می کند توانایی ها، شایستگی ها، قابلیت ها و تخصص افراد افزایش یابد. تحقیقات اخیر نشان داد که این سبک از رهبری به بهترین وجه در ایجاد انگیزه در انواع خاصی از عملکرد و انواع خاصی از کارمندان مؤثر است. طبق تحقیقات انجام شده، رهبران توانمند در تأثیرگذاری بر خلاقیت کارکنان و رفتار شهروندی (رفتاری که بطور رسمی یا کمک به آنها مانند کمک به همکاران یا حضور در کارکردهای کاری که اجباری نیستند) مؤثر هستند. باید توجه داشت دانش و مهارت، اولین عامل در سرعت موفقیت سازمان است. دانش مهمترین متغیر پیشرفت در همه کسب وکار هاست. رهبران با اعتماد به کارکنان و پذیرش ایده های جدید، به آنها نشان میدهند که نقش آنها در سازمان چقدر مهم است. اینگونه مشارکت افزایش می یابد و کارکنان با دانش کسب شده مسئولیت پذیرتر از قبل عمل خواهند کرد. با این تفاسیر و با توجه به اهمیت این موضوع در این مقاله قصد داریم به بررسی نقش و اهمیت توانمند سازی کارکنان سازمان در راستای نیل به پیشرفت و توسعه سازمانی بپردازیم.

واژگان کلیدی: عملکرد سازمانی، مدیریت سازمان، رهبری، توسعه سامانی، کارمندان سازمان

بخش اول: کلیات

بدون شناخت کلی از رویدادهای گذشته تحولات آموزشی،اصلاح و تغییر مستمری وجود نخواهد داشت و بدون ارزیابی عملکرد براساس مولفه‌های و شاخص‌های کلیدی،اصلاح و تغییر مداومی در مسیر توسعه و ارتقای کیفیت سازمان ها صورت نخواهد پذیرفت.نظام ارزیابی عملکرد مناسب می‌تواند شایستگی‌ها را در جهت توسعه یک سازمان به صورت مناسب بکار گیرد.(هاکن و دیگران،۲۰۰۶،ص ۳۵۷)عدم توجه به اجرای این نظام می‌تواند لطمات جبران‌ناپذیری به حوزه‌های مختلف عملکردهای و توسعه‌ای یک سازمان وارد نماید.در دنیای پیچیده،معتبر و رقابتی عصر حاضر،دیگر نمی‌توان با دسترسی محدود به اطلاعات و نیروی انسانی،بدون ابزارها و فرایندهای ساده مدیریت اثربخش منابع انسانی،سازمانها را اداره کرد، در این راستا اکثر سازمانها فرایندهای مستمری را برای اداره سازمان و ارزیابی اهدافشان ایجاد می نمایند(هلن۱ و دیگران،۲۰۰۳) تا بتوانند در درازمدت در عرصه‌های رقابتی با نگرش به مدیران تحول آفرین به پرورش سرمایه‌های فکری در یک سازمان بپردازند و گام موثری در جهت ارتقاء و بهبود وضعیت منابع انسانی بردارند(کوملو۲،۲۰۰۴،ص ۹۳۶).قدمت شکل‌گیری نظام ارزیابی عملکرد به صورت رسمی به سه قرن پیش برمی‌گردد(تارمینا۳،۲۰۰۹،ص ۱۰۳)و در طول زمان هر روز با توجه به نیازهای سازمان کامل‌تر گشته است،یک نظام ارزیابی عملکرد مناسب اگر با توجه به شایستگیهای سازمان طراحی گردد می‌تواند اساس یک سازمان را پایه‌ریزی نماید و در بهبود عملکرد کارکنان موثر واقع

۱ . Helen and etal

۲ . Comelo and etal

۳ . Taormina

گردد(هاکـان[۱]،۲۰۰۶)امـروزه روش‌هـای مختلفـی در جهـت ارزیـابی عملکـرد سـازمانی طراحـی شـده اسـت و تـلاش گشـته در ایـن روش‌هـا بـه نیازهـای مختلـف سـازمان از جنبه‌های مختلـف نگریسـته شـود،در جـدول(۱) عمـده‌تـرین روش‌هـای ارزیـابی عملکـرد سـازمانی مطـرح گشـته است.براسـاس تحقیقـات مجلـه فـورچن افـزایش جهـانی بـرای کاربرد مـدل‌هـای BSC و بـازخورد ۳۶۰ درجـه در نـزد شـرکتها و سـازمان‌هـا روز بـه روز افـزایش یافتـه اسـت(آتوات[۲] و بریـف، ۲۰۰۵،)و ایـن روش‌هـا بعنـوان روش‌هـای کارآمـد مورد توجه اکثر شرکتها و سازمانها قرار گرفته‌اند.

بخش دوم: بررسی و تحلیل توانمندسازی کارکنان در سازمان

واژه "Empower" در فرهنـگ فشـرده آکسـفورد «قدرتمنـد شـدن، مجـوز دادن، قـدرت بخشـیدن و توانـا شـدن» معنـا شـده اسـت ایـن واژه در اصـطلاح، در بـر گیرنـده قدرت و آزادی عمـل بخشـیدن بـرای اداره خـود اسـت و در مفهـوم سـازمانی بـه معنـای تغییـر در فرهنـگ و شـهامت در ایجـاد و هـدایت یـک محـیط سـازمانی اسـت؛ بـه بیـان دیگر، توانمنـد سـازی بـه معنـای طراحـی سـاختار سـازمان اسـت، بـه نحـوی کـه در آن افـراد ضـمن کنتـرل خـود، آمـادگی پـذیرش مسـئولیت‌های بیشـتری را نیـز داشـته باشـند. توانمنـد سـازی در کارکنـان شـرایطی را ایجـاد می‌کنـد کـه آنـان زنـدگی کـاری خـود را در پرتـو آن کنتـرل می‌کننـد و بـه رشـد کـافی بـرای پـذیرش مسـئولیت‌های بیشـتر در آینـده دسـت می‌یابنـد (لاولـر[۳]، ۱۹۹۴ :۵۲). توانمنـد سـازی بـه فراینـدی اطـلاق می‌شـود کـه طـی آن مـدیر بـه کارکنـان کمـک می‌کنـد تـا توانـایی لازم بـرای تصمیم گیری مسـتقل را بدسـت آورنـد. ایـن فراینـد نـه تنهـا در عملکـرد افـراد بلکـه در شخصـیت آنـان نیـز مـؤثر اسـت. مهم‌تـرین مفهـوم توانمنـد سـازی، تفـویض اختیـار بـه

۱ . H.hacan and etal

۲ . Atwate

۳ . Lawler

پایین‌ترین سطوح سازمان است. فرایند تصمیم گیری باید از درجه بالای عدم تمرکز برخوردار باشد و افراد یا گروه‌های کاری نیز باید مسؤل یک قسمت کامل از فرایندهای کاری باشند (لاولر، ۱۹۹۴ :۶۴).

بلاتچارد، کارلوس و راندلوف[۱] (۲۰۰۳: ۳۹) می‌نویسد بسیاری از مدیران به توانمند سازی از این دیدگاه می‌نگرد که به افراد تصمیم گیری می‌دهد. بسیاری از کارکنان نیز منظور از توانمند سازی را کسب آزادی بی قید و شرط برای اجرای هر کاری می‌دانند. همچنین توانمند سازی آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت انگیز است. توانمند سازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی[۲] یا درماندگی[۳] خود چیره شوند، و در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان را برای انجام دادن وظیفه بسیج کنیم.

بند اول: توانمند سازی به مثابه یک عنصر ارتباطی

در متون مدیریت، نفوذ اجتماعی قدرت، عمدتاً یک مفهوم ارتباطی است که برای توصیف قدرت یا کنترلی که یک. فرد یا واحد سازمانی بر دیگران دارد، به کار گرفته می‌شود. بر پایه نظریه تبادلات اجتماعی، قدرت، تابعی از میزان وابستگی یا عدم وابستگی عاملان یک رابطه اجتماعی است. قدرت نسبی یک فرد نسبت به فرد دیگر حاصل وابستگی فرد به دیگری است. توانمند سازی به مثابه یک رویکرد ارتباطی فرایندی است که طی آن مدیر قدرتش را با زیر دستان خود تقسیم می‌کند. در این مفهوم، قدرت به معنای دارا بودن اقتدار و کنترل رسمی بر منابع سازمانی تعبیر می‌شود. باروچ معتقد است توانمند سازی به مفهوم تفویض اختیار

[۱] -Blanchard, K. H., Carlos, J. P., & Randolph

[۲] -Powerlessness

[۳] -Helplessness

است و در منابع علمی و آثار نوشتاری مربوط به تفویض اختیار و عدم تمرکز، توجه اصلی بر توانمندسازی متمرکز است.

بند دوم: توانمند سازی به مثابه یک مفهوم انگیزشی

در منابع علمی روان‌شناختی، از توانمندسازی به منزله یک حالت درونی انگیزشی[۱] در افراد یاد می‌شود. به زعم مک کللند[۲] افراد به قدرت و تمایل درونی برای نفوذ و کنترل بر سایر افراد نیاز دارند. قدرت برخورداری از یک نیاز درونی و حق تعیین است و توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر گونه راهبردی که به افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر گردد، موجبات توانمند سازی را فراهم می‌آورد. توانمند سازی در حقیقت ایجاد شرایط لازم برای ارتقای انگیزش افراد در انجام دادن وظایفشان از طریق پرورش احساس کفایت نفس است. کانگرو کاننگو معتقدند توانمند سازی عبارت از فرایند افزایش کفایت نفس افراد سازمان از راه شناسایی و معرفی شرایطی است که باعث احساس برخوردار نبودن از قدرت در آنان می‌شود. همچنین تلاش در جهت برطرف کردن آن‌ها با فعالیت‌های سازمانی رسمی و فنون و شیوه‌های غیر رسمی و فراهم کردن اطلاعات اثر بخش است (کانگر و کاننگو، ۱۹۸۸).

تاکنون محققان و دانشمندان بسیاری در زمینه توانمند سازی به تحقیق پرداخته‌اند. آنان تعاریف متفاوتی از توانمند سازی کرده‌اند که در ذیل به اهم آن‌ها خواهیم پرداخت: توانمند سازی فرایند توسعه است، فرایندی که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می‌شود و آنان را قادر می‌سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود در

---

[۱] -Motivating

[۲] -Mc Celelland

آورنـد (کارترایـت[۱]، ۲۰۰۲: ۶).توانمنـد سـازی، اعطـای اختیـار و تصـمیم گیـری بـه کارکنان به منظور افـزایش کـارایی آنـان و ایفـای نقـش مفیـد در سـازمان اسـت توانمنـد سـازی فقـط دادن اختیـار بـه کارکنـان نیسـت، بلکـه موجـب می‌شـود کارکنـان بـا فراگیـری دانـش، مهـارت و انگیـزه بتواننـد عملکردشـان را بهبـود بخشـند. توانمنـد سـازی فراینـد ارزشـی اسـت کـه از مـدیریت عـالی سـازمان تـا پـایین‌ترین رده امتـداد می‌یابد.

توانمنـد سـازی، یعنـی اینکـه کارکنـان بتواننـد بـه خـوبی وظایفشـان را درک کننـد، پـیش از آنکـه بـه آنـان بگوییـد چـه کـار کننـد (سـاوری و لاکـز[۲]، ۲۰۰۱: ۹۷). توانمنـد سـازی، از راه چالش‌هـای داخلـی و خـارجی سـازمان بـه دسـت می‌آیـد. چالش‌هـای خـارجی، شـامل افـزایش شـتاب تغییـرات، محـیط رقـابتی، انتظـارات جدیـد مشـتریان و شرایط جدید بازار کـار اسـت و چالش‌هـای داخلـی بیشـتر بـر حفـظ و نگهـداری نیـروی انسـانی موجـود، افـزایش سـطح انگیـزش، رشـد و شـکوفایی اسـتعدادها و مهارت‌هـای کارکنـان تاکیـد دارد (سـیگال[۳]، ۲۰۰۰: ۷۰۳). توانمنـد سـازی، تقویـت عقایـد افـراد و ایجـاد اعتمـاد بـه نفـس در آنـان در مـورد خودشـان و تـلاش در جهـت اثـر بخشـی فعالیت‌های سازمان است (گاردون[۴]، ۱۹۹۳).

توانمنـد سـازی، بـه کـارگیری قـدرت رهبـری در دیگـران و توانـایی انجـام دادن کـار بـه وسـیله آنـان تعریـف می‌شـود و اسـاس آن تغییـر در رهبـری اسـت. هنگـامی کـه رهبـر دیدگاه خـود را در خصـوص آنچـه می‌خواهـد انجـام شـود، بیـان می‌کنـد، او در حقیقـت میـزان زیـادی از اختیـارات را تفـویض می‌کنـد و بـه پیـروان خـود اجـازه می‌دهـد تـا بـا

---

۱. Cartwright

۲. Savery & Luks

۳. Siegal

۴. Gordon

علاقه در جهت دست‌یابی به هدف و سازمانی حرکت نمایند. تنها در این صورت است که آنان احساس قدرت می‌کنند و انگیزه بیشتری در آنان ایجاد می‌شود (ریدر[۱]، ۲۰۰۰: ۹). عملکرد کارکنان توانمند، اصل مهمی در سازمان و مدیریت اثر بخش است که می‌تواند با دادن قدرت و نیز کنترل بیشتر بر زیردستان سبب افزایش بهره وری در سازمان گردد. همچنین توانمند سازی با رفتارهای نوآور، مدیریت و رهبری اثر بخش در ارتباط است (موریسون[۲]، ۱۹۹۷: ۲۷). توانمند سازی، فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد و تیم‌های شایسته و با صلاحیت، در بیشتر جنبه‌ها و وظایفشان محقق می‌شود و این به نوبه خود در عملکرد فردی و در عملکرد کل سازمان اثر گذار است (بلانچارد، ۱۹۸۸). در سطح فردی، توانمند سازی به احساس تسلط، رقابت و قدرت فردی مربوط می‌گردد. در سطح بین فردی، بر روی توانایی نفوذ بر افرادی تاکید می‌شود که فرد با آنان در ارتباط است و در سطح سیاسی، بر روی قدرت اجتماعی یا دسترسی به منابع و فرصت، برای شکل دادن به آن‌ها تاکید می‌گردد توانمند سازی به معنای تزریق نیرو در کارکنان است. سازمان باید احساس نیروی شخصی کارمند را تقویت کند (گرسلر[۳]، ۲۰۰۵: ۴۸).

بند سوم: توانمند سازی و تفویض اختیار

یکی از قدیمی‌ترین و عمومی‌ترین قاعده تجربی[٤] یا حساب سرانگشتی در واگذاری اختیار[٥]، تناسب میزان مسئولیت داده شده با میزان اختیار فراهم آمده است.

---

[۱] . Rider

[۲] . Morrison

[۳] . Gersler

[٤] -Rule Of Thumb

[٥] -Delegation Of Authority

مدیران عموماً مسئولیت کاری را بدون اینکه اختیار متناسب برای تصمیم گیری و نیز اقتدار لازم برای اجرای آن تصمیمات فراهم آورده باشند، تفویض می‌کنند. اگر قرار است زیر دستان موفق باشند، باید به اندازه لازم برای انجام دادن وظایف واگذار شده، اختیار داشته باشند. یک بخش مهم از ایجاد احساس خود سامانی[۱] و احساس کنترل شخصی[۲]، که هر دو از ابعاد حیاتی توانمند سازی به شمار می‌آیند در گرو اطمینان از این تناسب است (وتن و کامرون[۳]، ۱۹۹۹: ۸۱ به نقل از ابطحی و عابسی،۱۳۸۶: ۱۵) . هرچند مدیران نمی‌توانند مسئولیت نهایی مربوط به قدرت واگذار شده را تفویض نمایند ولی می‌توانند مسئولیت اولیه را واگذار کنند. این بدین معناست که در نهایت مسئولیت به گردن مدیر است. مدیران نمی‌توانند از زیر بار سرزنش نهایی شکست شانه خالی کنند. اگر چه آنان پاسخگوی نهایی هستند، در عین حال می‌توانند پاسخگویی اولیه را نیز واگذار کنند و این بدان معناست که می‌توان به زیردستان برای کسب نتایج مطلوب میان مدت مسئولیت داد. وضعیتی که در آن افراد باید در انجام دادن کار درگیر شوند، وضعیتی است که به توانمند سازی بیشتر نیاز دارد. برای مدیر غیر ممکن است همه کارهایی را که برای انجام دادن مأموریت سازمان لازم است، خود به تنهایی انجام دهد. بنابراین، کار و مسئولیت انجام دادن آن باید به دیگران واگذار شود و از این رو همه مدیران، نیازمند آنند که کارکنان خود را توانا سازند. تفویض اختیار معمولاً به واگذاری وظیفه معطوف است و بر کار تکیه دارد. این در حالی است که توانمند سازی بر شیوه‌های اندیشیدن افراد و احساسات آن‌ها تکیه دارد.

---

[۱] -Self Determination

[۲] -Self Control

[۳] Whetten & Cameron

بخش سوم: بررسی و تحلیل عملکرد شغلی مطلوب و نقش توانمندسازی کارکنان در راستای نیل به این فاکتور مهم

ارزیابی عملکرد و به‌طور کلی‌تر مدیریت عملکرد فرایندی است که از طریق آن می‌توان اطلاعات مفید و سودمندی در خصوص چگونگی انجام موثر کارها برای تقویت رفتارهای مثبت و حذف رفتارهای نامناسب و غیرضروری به دست آورد. ارزیابی عملکرد علاوه بر فراهم کردن بازخورد اطلاعاتی، کارکردهای مهم دیگری دارد که یکی از آنها تعیین نیازهای آموزشی و توسعه منابع انسانی است (رهنورد , ۱۳۸۷). در رابطه با ارزیابی عملکرد مباحث بسیار زیادی مطرح می‌باشد، نقل قولی معروف از لرد کوین بیان می‌کند: «وقتی که شما بتوانید آنچه راکه درباره‌اش صحبت می‌کنید مورد سنجش قرار دهید و آن‌را با اعداد و ارقام بیان کنید، در واقع می‌توانید ادعا کنید که چیزی در مورد آن می‌دانید، اما وقتی نتوانید آنرا بسنجید و زمانی که نتوانید آنرا به اعداد و ارقام تبدیل کنید و بیان کنید، دانش و آگاهی شما نسبت به آن موضوع بسیار ناچیز و ناراضی‌کننده است.» یا جمله معروفی است که عنوان می‌کند آنچه را که نتوانید اندازه‌گیری کنید، نمی‌توانید کنترل کنید، وآنچه را که نتوانید کنترل کنید، نمی‌توانید مدیریت کنید و در واقع آنچه را که نتوان مدیریت کرد، نمی‌توان بهبود بخشید . این جملات اهمیت ارزیابی را بیان می‌کند و در واقع اندازه‌گیری عملکرد را زیربنایی برای انجام عملیات بهبود و توسعه بیان می‌کند. زمانی که مدیران از عملکرد خود اطلاعی نداشته باشند، نمی‌توانند ظرفیت‌های استفاده نشده و بالقوه خود را درک کنند. به طور خلاصه ارزیابی عملکرد، فرایندی است که برای ارزیابی پیشرفت بسوی دستیابی به اهداف تعیین شده، مشتمل بر اطلاعاتی در مورد کارایی تبدیل محصولات و خدمات ارائه شده و میزان رضایتمندی مشتریان، دستاوردها و اثربخشی فعالیتها در راستای اهداف مشخص آنها می‌باشد. ومدیریت عملکرد استفاده از اطلاعات اندازه‌گیری عملکرد برای ایجاد تغییر مثبت در فرهنگ

سازمانی، فرایندها و سیستم‌ها با کمک به تنظیم اهداف عملکرد، اولویت‌بندی و تخصیص منابع خواهد بود.

بند اول: اجزاء اصلی و مراحل اجرای مدیریت عملکرد

الگوی مدیریت عملکرد که در شکل زیرنشان داده شده است، شامل سه جزء اصلی می باشد:

۱. طرح ریزی عملکرد : شامل تعیین اهداف عملکردی در سطوح مختلف سازمانی، شناسایی فعالیتهای لازم در راستای دستیابی به نتایج مورد انتظار و انجام سازماندهی مناسب

۲. اندازه گیری عملکرد : فرآیندی که میزان پیشرفت را درجهت کسب اهداف تعیین شده ارزیابی می کند و شامل اطلاعات مربوط به کارایی منابع تبدیل شده به خروجی ها (کالا و خدمت)، کیفیت این بروندادها، و نتایج می باشد.

۳. بهبود عملکرد : مجموعه ای از یک یا چندفعالیت یا پروزه هماهنگ که جنبه اصلاحی و یا پیشگیرانه دارد.

در این راستا برای اجرای مدیریت عملکرد دریک سازمان نمونه معمولاً مراحل زیر انجام می گیرد :

مرحله (۱) : تعیین رسالت سازمان و اهداف عملکردی استراتژیک.

مرحله (۲) : ایجاد مسئولیت پذیری دربرابر عملکرد.

مرحله (۳) : برقراری نظام یکپارچه اندازه گیری عملکرد.

مرحله (۴) : ایجاد فرآیند یا نظامی که برای گردآوری داده ها به منظور ارزیابی عملکرد.

مرحله (۵) : فراهم آوردن فرآیند یا نظامی برای تحلیل، بازنگری و گزارش کردن داده های مربوط به عملکرد.

مرحله (۶) : تدارک دیدن نظام یا فرآیندی جهت استفاده از اطلاعات مربوط به عملکرد.(پرویز راد، ۱۳۸۱)

مدیریت عملکرد، یکی از مهمترین فرآیندهای استراتژیک سازمانها و جوامع عصر نوین بشمار می آید و طراحی مکانیزم های ارزیابی عملکرد کاراً و موثر از جمله مهمترین خواستهای هر سازمان و جامعه ای بشمار می آید. قبل از بحث پیرامون مدیریت عملکرد سازمانها و تشریح مولفه ها و مکانیزم عملکرد آن، ابتدا ضروری است تا تعریفی از عملکرد، مدیریت عملکرد، شاخص، استاندارد و فرآیند مدیریت عملکرد به عمل آید.

بخش چهارم: عوامل اساسی موفقیت در اجرای سیستم ارزیابی عملکرد

اغلب گفته می‌شود که «کارمند خوشحال یک کارمند کار است» و یک کارمند خوشحال بایستی با شغلش اعضاء شود. اهمیت رضایت شغلی[1] از آنجا ناشی می‌شود که بیشتر افراد تقریباً نیمی از ساعات بیداری خود را در محیط کاری می‌گذرانند. رضایت شغلی عبارت است از حدی از احساسات و نگرش‌های مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند. وقتی یک شخص می‌گوید دارای رضایت شغلی بالایی است، این بدان مفهوم است که او واقعاً شغلش را دوست دارد، احساسات خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش ارزش زیادی قائل است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان با رضایت شغلی بالاتر، از نظر فیزیک بدنی و توان ذهنی در وضعیت خوبی قرار دارند. رضایت شغلی نتیجه ادراک کارکنان است که محتوا و

[1] -Job Satisfaction

زمینه شغل آن چیزی را که برای کارمند ارزشمند است فراهم می‌کند (هومن , ۱۳۷۴).

این موضوع بسیار مورد توجه دانشجویان رشته رفتار سازمانی بوده است و همواره کوشیده‌اند تا بین رضایت شغلی و میزان تولید یا بهره وری فرد رابطه ای بیابند. پرسشی که همواره مطرح بوده چنین است : آیا کارگران راضی نسبت به کارکنان ناراضی مولدتر هستند؟

نخستین دیدگاه‌ها درباره رابطه بین رضایت شغلی و تولید یا بازدهی فرد در این جمله خلاصه می‌شود که یک کارگر شاد و با نشاط، کارگری مولد و پر بازده است. در چند دهه، یعنی دهه‌های ۱۹۳۰، ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ در سازمان‌های آمریکایی شیوه پدر سالاری حاکم بود و شرکت‌ها می‌کوشیدند تا گروه‌هایی از افراد همگن و شاد تشکیل دهند، محل کار را به صورت یک باشگاه درآورند و کسانی که مسئولیت آموزش افراد را بر عهده داشتند به خواسته‌ها و نیازهای کارگران توجه زیادی نمایند. همه این اقدامات بدان سبب صورت می‌گرفت تا کارگران شاد و خوشحال دارای بازدهی یا تولید بیشتری هستند بیشتر جنبه شهودی دارد و در این رابطه مدارک و شواهد چندان زیادی در دست نیست (شفیع آبادی , ۱۳۷۲).

یک بررسی دقیق نشان می‌دهد که اگر چه رضایت شغلی می‌تواند بر میزان تولید و بازدهی (بهره وری) اثر مثبت داشته باشد، اما این اثر چندان زیاد نیست. توجه کردن به متغیرهای واسطه‌ای باعث شده است که این رابطه بهبود یابد یا تقویت شود. برای مثال، اگر رفتار فرد به وسیله عوامل خارجی، محدود و کنترل نشود، این رابطه قوی‌تر خواهد بود. برای مثال بازدهی فرد به هنگام کار با یک دستگاه تا حد زیادی تحت تأثیر سرعت دستگاه است، نه میزان رضایت وی. در زمان کنونی، و در رابطه با یک دیدگاه فراگیر و ارائه مدارک، چنین به نظر می‌رسد که بازدهی و تولید موجب رضایت شغلی می‌شود، اما عکس قضیه نمی‌تواند چندان درست باشد.

اگر فرد شغل یا کار خوبی داشته باشد در باطن احساس رضایت می‌کند. گذشته از این، اگر فرض کنیم که سازمانی به افراد پر بازده پاداشهای بیشتری می‌دهد، میزان تولید می‌تواند موجب شهرت فرد گردد، حقوق وی افزایش یابد و احتمالاً وسایل ارتقای او مهیا شود. این نوع پاداش‌ها، به نوبه خود موجب افزایش رضایت فرد از کارش می‌شود (رابینز. , ۱۹۹۶)

بخش پنجم: پیامدهای رضایت شغلی و عدم رضایت شغلی

رضایت شغلی باعث می‌شود بهره وری فرد افزایش یابد، فرد نسبت به سازمان متعهد می‌شود، سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین شود، روحیه فرد افزایش می‌یابد، از زندگی راضی باشد و مهارت‌های جدید شغلی را به سرعت آموزش ببیند. عدم رضایت شغلی باعث کاهش روحیه کارکنان می‌شود که روحیه پایین در کار بسیار نامطلوب است. مدیران وظیفه دارند که علائم روحیه پایین و عدم رضایت شغلی را به طور مستمر زیر نظر بگیرند و در اولین فرصت اقدامات لازم را انجام دهند. بعضی از شاخص‌های روحیه پایین عبارتند از (شفیع آبادی , ۱۳۷۲):

۱-تشویش: تشویش یک شرایط کلی است که ناخشنودی فرد از شغل را نشان می‌دهد و ممکن است به انحاء مختلف ظاهر شود. فرد ممکن است تمایل زیادی به شغل خود نداشته باشد، در محیط کاری خواب آلود شود، فراموش کار شود، در کار بی دقتی کند، از شرایط کاری شکایت کند، دیر سر کار حاضر شود و یا غیبت کاری داشته باشد که همگی این شرایط بر سلامت ذهنی فرد تأثیر منفی بر جای می‌گذارد.

۲-غیبت کاری: مطالعات نشان می‌دهد، کارکنانی که رضایت کمتری دارند احتمالاً بیشتر غیبت می‌کنند. دو نوع غیبت وجود دارد: یکی غیبت غیر ارادی است که به علت بیماری یا سایر دلایل موجه و حوادث پیش بینی نشده اتفاق می‌افتد که غیر

قابل اجتناب است و ارتباطی با رضایت شغلی ندارد. دیگری غیبت اختیاری است که ناشی از عدم رضایت شغلی فرد است.

۳-تأخیر در کار: تأخیر کاری همانند غیبت این باور را به وجود می‌آورد که فرد از کارش ناراضی است. این نشان می‌دهد که فرد برای شغل خود اهمیتی قائل نیست و بیشتر اوقات خود را به استراحت در خانه اختصاص می‌دهد. وقتی هم که سرکار حاضر می‌شود، بیشتر به تلفن‌های شخصی پرداخته و به طور کلی در پی اتلاف وقت است. به عنوان نمونه دانشجویی که دیر سر کلاس حاضر می‌شود نشانگر آن است که از رشته تحصیلی یا نحوه تدریس استاد خود ناراضی است.

۴-ترک خدمت: ترک خدمت کارکنان موجب وقفه در عملیات سازمان شده و جایگزین نمودن افراد برای سازمان پرهزینه بوده و از نظر فنی و اقتصادی نیز نامطلوب است. بر اساس مطالعات «آرنولد و فلدمن» در واحدهای سازمانی که میزان رضایت شغلی افراد آن از حد متوسط پایین‌تر است، نرخ ترک خدمت کارکنان آن بالاتر خواهد بود. البته ترک خدمت ممکن است ارادی و مربوط به عدم رضایت شغلی باشد و یا دلایل شخصی داشته باشد که خارج از کنترل مدیر است. از طرف دیگر ترک خدمت می‌تواند ناشی از مدرنیزه شدن کارخانه، فقدان سفارشات برای تولید، کمبود مواد اولیه و به طور کلی ناشی از وضعیت دشوار اقتصادی باشد. در چنین مواردی موضوع ترک خدمت بایستی به طور جدی مورد رسیدگی قرار گرفته و هر جا که ضرورت دارد، اقدامات اصلاحی صورت پذیرد.

۵-فعالیت اتحادیه: مطالعات نشان می‌دهد که کارکنان بارضایت شغلی بالا، تمایلی به عضویت در اتحادیه ندارند و به آن به عنوان یک ضرورت نمی‌نگرند. شواهدی در دست است که نشان می‌دهد، عدم رضایت شغلی علت اصلی اتحادیه گرایی است. سطح فعالیت اتحادیه‌ها به سطح عدم رضایت شغلی بستگی دارد. هر چه سطح عدم رضایت شغلی کمتر باشد، ممکن است تنها به شکایت بسنده شود ولی اگر

سطح عدم رضایت شغلی بالاتر باشد ممکن است موجبات اعتصاب کارکنان را فراهم آورد.

۶- بازنشستگی زودرس: مطالعات اشمیت و مک لن[۱] ارتباط رضایت شغلی و بازنشستگی زودرس را نشان می‌دهد. شواهدی وجود دارد، مبنی بر اینکه کارکنانی که تقاضای بازنشستگی پیش از موعد را می‌کنند، تمایل دارند نگرش‌های مثبت خود را کمتر معطوف به کار خود بسازند. از طرف دیگر کارکنانی که پست‌های سازمانی عالی‌تری دارند و دارای فرصت‌های کاری چالشی هستند، نسبت به مشاغل سطوح پایین‌تر کمتر بد نبال بازنشستگی زودرس هستند (نایلی، ۱۳۷۳، ص ۸۶ - ۸۵) .

بخش ششم: رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد شغلی

بین رضایت شغلی و عملکرد شغلی چهار حالت می‌توان در نظر گرفت که در ذیل به شرح آن‌ها پرداخته خواهد شد.

الف: بین رضایت شغلی و عملکرد ارتباط ضعیف وجود دارد، دلایلی این حالت را می‌توان چنین گفت:

الف-۱- حفظ عملکرد قبلی

«یکی از بازیکنان فوتبال در این زمینه بیان می‌کند که وقتی تیم او خیلی راضی هستند رضایت آن‌ها سبب می‌گردد که با احتیاط بازی کنند و لذا، شکست می‌خورند و از طرف دیگر هنگامی که از وضعیت خود ناراضی هستند و احساس می‌کنند که نیاز شدیدی به پیروزی دارند و با انگیزش بیشتری بازی می‌کنند و عملکرد بهتری دارند. » (دیویس و نیوسترن ۱۹۸۵).

[۱]-Eshmit & Macklelan

الف – ۲ – طریقه سازماندهی کارها.

«در بسیاری از محیط‌های کاری، شغل‌ها به طریقی سازماندهی شده‌اند که امکان کمی برای تغییرات در عملکرد وجود دارد؛ بنابراین اشخاصی که این مشاغل را انجام می‌دهند می‌بایست یک سطح حداقل از عملکرد را حفظ کنند تا در شغل خود باقی بمانند. اگر بخواهند، بیشتر از سطح حداقل تلاش کنند، لازم است کارمندان دیگر فعالیت خود را افزایش دهند، لذا، در چنین حالتی رضایت شغلی تأثیر کمی بر افزایش عملکرد خواهد داشت.»(بارون و گرینبرگ[۱]، ۱۹۹۲).

الف – ۳- وجود ارتباط غیرمستقیم

«شاید بین رضایت شغلی و عملکرد رابطه مستقیمی وجود نداشته باشد و ارتباط بین آن‌ها از حقیقت ناشی شود که هردو، با عامل سومی (مثل دریافت پاداش) مرتبط هستند. در این رابطه پورتر[۲] و لاولر[۳] چنین بیان می‌کنند که افزایش عملکرد منجر به دریافت پاداش برونی[۴] (مانند ترفیع، حقوق و ...) و دریافت پاداش درونی[۵] (مانند احساس فضیلت و ...) می‌شود. اگر کارمندان این پاداش را منصفانه بدانند و یک ارتباط مثبت بین عملکرد و این پاداش‌ها مشاهده کنند. در آن صورت دو اثر خواهد داشت. اول آنکه، کارمندان تشویق به تلاش زیادتر شده و در نتیجه عملکرد آن‌ها خوب می‌شود. دوم آنکه، رضایت شغلی آن‌ها افزایش می‌یابد و به این دلیل عملکرد و رضایت شغلی هم‌زمان افزایش خواهد داشت، در حالی که ممکن است بین آن دو هیچ ارتباط مستقیمی وجود نداشته باشد.» (همان).

---

۱. Baron And Greenberg.

۲. Porter

۳. Lowler

۴. Extrinsic And Greenberg

۵. Intrinsic Riwards

ب- رضایت شغلی غیرمستقیم منجر به عملکرد بهتر می‌شود.

در مطالعه‌ای که توسط (میلر و مانگ[۱]،۱۹۸۵) انجام گرفته است و در آن تأثیر مشارکت داشتن افراد در تصمیم گیری بر روی رضایت شغلی بررسی شد . نتایج نشان داد که ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت کارکنان در تصمیم گیری منجر به افزایش رضایت شغلی می شو دو آن نیز به نوبه خود در بهبود عملکرد تسهیل ایجاد می‌کند.

(بارون و گرینبرگ[۲]، ۱۹۹۲) می‌گوید : اگر چه ممکن است رضایت شغلی مستقیماً بر مقدار یا کیفیت عملکرد تأثیر بسزایی نداشته باشد ولی با تأخیر بر جنبه‌های دیگر رفتار، به طور غیر مستقیم بر عملکرد اثر می‌گذارد. برای مثال ممکن است بر رفتار شهرنشینی، ارتباطات اجتماعی و همکاری سازمانی کارکنان تأثیر مثبت داشته باشد و باعث بروز رفتارهایی مانند کمک به همکاران، امید داشتن، روحیه همکاری، حفظ منابع سازمان، تحمل مشکلات و ... گردد. چنین رفتارهایی به هموار کردن و موثر بودن وظایف سازمانی کمک می‌کنند، و به طور غیر مستقیم باعث افزایش عملکرد می‌شوند.

ج- عملکرد بهتر منجر به افزایش رضایت شغلی می‌گردد.

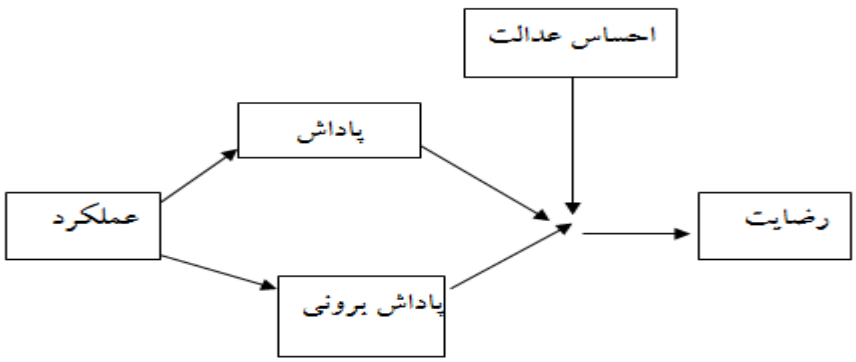
«یک مدرک اساسی وجود دارد که نشان می‌دهد عملکرد شغلی منجر به رضایت شغلی می‌شود؛ و نه برعکس، همان‌طور که در شکل زیر نشان داده شده است، عملکرد منجر به رضایت شغلی می‌شود و پاداش، یک نقش عمده را در این ارتباط ایجاد می‌کند. یعنی کارمندانی که عملکرد خوب دارند هم پاداش درونی و هم

---

۱. Miller And Monge

۲. Baron And Greenberg

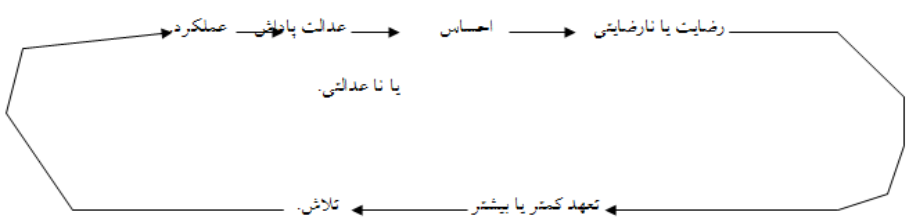
پاداش برونی دریافت خواهند کرد، و اگر کارمند تصور کند که این پاداش عادلانه است رضایت شغلی در او افزایش می‌یابد.» (آرنولد، فلدمن، ۱۹۸۹).



ارتباط بین عملکرد و رضایت شغلی منبع : (آرنولد، فلدمن ۱۹۸۹).

د- بین رضایت شغلی و عملکرد رابطه متقابل وجود دارد.

در مدل زیر ارتباط بین رضایت شغلی و عملکرد به صورت یک چرخه نشان داده شده است.



ارتباط بین رضایت شغلی و عملکرد منبع : (دیویس و نیوسترون، ۱۹۸۵)

همان‌طور که در شکل مشاهده می‌شود نتیجه عملکرد بهتر منجر به افزایش پاداش (اقتصادی، اجتماعی، و روانی) می‌گردد. اگر این پاداش‌ها عادلانه دیده شوند باعث رضایت شغلی می‌شوند. افزایش رضایت شغلی منجر به تعهد سازمانی بالاتر

شده، و آن نیز به نوبه خود تلاش زیادتر را به دنبال خواهد داشت و در نهایت تلاش بهتر منجر به عملکرد بهتر می‌شود (دیویس و نیوسترون، ۱۹۸۵).

نتیجه گیری

در نتیجه گیری پایانی این مقاله باید گفت مهم ترین هدف هر سازمانی دستیابی به بالاتر ین سطح بهره وری ممکن یا بهره وری بهینه است عامل های کارآمد در بهره وری عبارتند از: سرمایه، ابزار، روش های انجام کار و نیروی انسانی بی گمان نیروی انسانی ماهر و کارآمد یکی از مهم ترین ابزارها برای رسیدن به هدف های سازمان است زیرا نیروی انسانی نقشی مهم در افزایش و کاهش بهره وری سازمان دارد یعنی اگر سازمان از بیشترین سرمایه و بهترین فناوری و امکانات برخوردار باشد، اما فاقد نیروی انسانی مولد و با انگیزه باشد، به هدف خود نخواهد رسید همانگونه که بیان شد، از جمله عواملی که در بقای سازمان‌ها بسیار مؤثر است و همواره مدنظر مسئولان و مدیران سازمان‌ها می‌باشد، نیروی انسانی است. مطالعه و بررسی تاریخچه توسعه و تحول جوامع صنعتی نشان می‌دهد که نیروی انسانی ماهر و پرورش یافته در فرآیند تحول جامعه سنتی به جامعه صنعتی تأثیر انکارناپذیری داشته است، به نحوی که نیروی انسانی را مهم‌ترین و اصلی‌ترین عامل توسعه جوامع و سازمان‌ها قلمداد نموده‌اند یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح گردیده، توانمند سازی کارکنان است. وجود تغییرات سریع، تقاضای جدید برای کیفیت، خدمات، محدودیت منابع و پیشرفت‌های تکنولوژیک و رقابت‌های آشکار و پنهان در دنیا، اهمیت و ضرورت توانمند سازی را بیش از پیش آشکار ساخته است توانمندسازی شامل اعطای قدرت، مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان و مدیران جهت تصمیم گیری، انجام برخی فعالیت‌ها و کنترل بیشتر بر مشاغلشان است اسپریتزر توانمندسازی را نه نتیجه یک فرایند، بلکه به عنوان عاملی که از یک سو تحت تأثیر عوامل محیطی و سازمانی فردی قرار دارد و از طرف دیگر می‌تواند به عنوان عاملی موثر در اثربخشی سازمان عمل

کنـد، تعریـف می‌کنـد. از ایـن منظـر توانمندسـازی دارای کـارکردی سـازمانی اسـت کـه تحـت تـأثیر فرهنـگ جامعـه قابلیـت ارتقـاء کـارایی و اثربخشـی سـازمان را دارد. اسـپریتزر توانمندسـازی روان‌شـناختی را بـه چهـار بعـد احسـاس معنـی دار بـودن، احسـاس شایسـتگی، احسـاس خـود تعیینـی (حـق انتخـاب)، احسـاس مـوثر بـودن تقسیم بندی می‌کنـد. از طـرف دیگـر، رضـایت شـغلی یکـی از عوامـل مهـم در موفقیـت شغلی و عامل افزایش کارایی فـرد در سـازمان اسـت. بـین رضـایت شـغلی کارکنـان یـک سـازمان و ثمربخشـی و بـازدهی بیشـتر آن سـازمان ارتبـاط و همبسـتگی وجـود دارد اسـپکتور (۱۹۹۷) معتقـد اسـت رضـایت شـغلی نگرشـی اسـت کـه چگـونگی احسـاس مـردم را نسـبت بـه مشاغلشـان بـه طـور کلـی و یـا نسـبت بـه حیطـه‌های مختلـف آن نشان می‌دهـد . عـدم رضـایت شـغلی، پیامـدهای رفتـاری و سـازمانی زیـادی دارد کـه از جملـه آن‌هـا می‌تـوان بـه رفتـار کنـاره گیـری، غیبـت، تـرک شـغل، فرسـودگی شـغلی، سـلامت جسـمانی و روان شـناختی، رفتـار پرخاشـگرانه و دزدی در محـل کـار و خشـنودی از زنـدگی اشـاره کـرد . رضـایت شـغلی نیـز یکـی از عوامـل بسـیار مهـم در موفقیت شـغلی هـر فـرد اسـت و موجـب افـزایش کـارایی و نیزاحسـاس رضـایت در فـرد می شود. رضـایت شـغلی مفهـومی پیچیـده و چندبعـدی اسـت کـه بـا عوامـل جسـمانی، روانـی واجتمـاعی گونـاگون ارتبـاط دارد.رضـایت شـغلی شـرط اساسـی حضـور و همکاری فرد بـا سـازمان اسـت و ایـن، بـه دلیـل نقـش مهـم رضـایت شـغلی در افـزایش بهـره وری، تعهـد بـه سـازمان، تضـمین سـلامت فیزیکـی و روانـی، تسـریع در یـادگیری مهارتهـای جدیـد شـغلی و افـزایش روحیـهٔ فـرد اسـت . فیشـر و هانـا رضـایت شـغلی را عامـل روانـی قلمـداد مـی کننـد و آن را نـوعی سـازگاری عـاطفی بـا شـغل و شـرایط اشتغال به حسـاب مـی آورنـد، یعنـی اگـر شـغل مـورد نظـر لـذت مطلـوب را بـرای فـرد تأمین کند، فرد از شغلش راضی است.

منابع و مآخذ

الف) منابع فارسی

- جعفری, ا. (۱۳۹۲). تاثیر توانمند سازی روانشناختی، رضایت شغلی و استرس شغلی بر تعهد سازمانی(مطالعه موردی: گارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی).
- جهانگیر , ف., & یازارگادی , م. (۱۴۰۰). "بررسی رابطۀ بین تعهد سازمانی". رضایت شغلی و عوامل فردی پرستاران در بخشهای داخلی جراحی بیمارستانهای وابسته به دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، پژوهنده (مجلۀ پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی)، سال دوازدهم، شمارۀ ۵، پی در پی ۵۹.
- حافظ نیا, م. ر. (۱۳۹۹). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. تهران: انتشارات سمت.
- خاکی, غ. (۱۳۸۷). روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی. تهران: انتشارات بازتاب.
- دانایی فر, ح., الوانی, س. م., & آذر, ع. (۱۳۹۱). روششناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: نشر اشراقی.
- سرمد, م. (۱۳۸۸). روش های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: نشر آگاه.
- شاهمرادی , م. (۱۳۹۹). ارزیابی عملکرد واحدهای تابعه یک مجتمع صنعتی با استفاده از کارت امتیازی متوازن . پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده فنی، دانشگاه تهران.

- شباهنگ , ر. (۱۳۸۹). حسابداری در مدیریت، مرکزتحقیقات تخصصی حسابداری و حسابرسی سازمان حسابرسی چاپ چهاردهم.
- شفیع آبادی , ع. (۱۳۸۹). "راهنمایی و مشاورهٔ شغلی و حرفهای و نظریه های انتخاب شغل". تهران: انتشارات رشد،
- صحتی, س. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین ابعاد توانمندسازی روانشناختی و رضایت شغلی کارکنان (مطالعه موردی: منطقه ۴ شرکت عملیات و انتقال گاز مشهد).
- عبدالهی , ب. (۱۳۸۹). "توانمند سازی روانشناختی کارکنان: ابعاد و اعتبارسنجی بر اساس مدل معادلات ساختاری "فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. موسسه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۳۵ و ۳۶.
- فیض, د., مرادی, م., & رحیمی, ا. (۱۳۹۴). تاثیر عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روان شناختی بر عملکرد شغلی: تاثیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی. فصلنامه مطالعات منابع انسانی.سال چهارم.
- یاری , ح. (۱۳۸۵). مطالعه ای پیرامون وضعیت و الزامات توانمند سازی نیروی انسانی در استانداری همدان، پایان نامه، دانشگاه واحد بروجرد، .

ب) منابع لاتین

- *Blanchard , K., Carlos , J., & Randolph , A. (۲۰۱۹). .Empowerment Take More Than One Minute . Barrett-Koehler.Sanfrancisco.*
- *Coffy , R., Curitise , W., & Cook , G. (۲۰۲۲). Management G Organizational Behavior,. Burr Ridge, Irwin:Inc.*
- *Luthans , F. (۱۹۹۲). Organizational Behavior – ٦Th Edition.*
- *Mitchell , T. (۱۹۸۲). People In Organizations – Second Edition.*
- *Bandura , A. (۱۹۷۷). Self-Efficacy: Toward A Unifing Theory Of Behavioral Change. Psychological Review, Vol. .۸٤*
- *Arnold , H., & Feldman , D. (۱۹۸٦). Organization Behavior.*
- *Cartwrith , R. (۲۰۰۲). Empowerment . Easton Publishing.*
- *Conger , J. (۱۹۸۸). The Empowerment Process:Integrating Theory & Practice. Academy Of Management Review. Vol.., ۱۳*
- *Geisler , D. (۲۰۲۰). The Next Level In Employee Empowerment Quality Progress,. Research Library Core. Vol. ۳۸. No.. ٦*

- *Gordon , R., & Judith. (۱۹۹۳). Organizational Behavior . Ally G Bacon, ٤Th Edtion.*
- *Mrugank , V. (۲۰۱۸). "Motivating Salesperson Customer Orientation: Insights From The Job Characteristics Moedl". . Journal Of Business.*
- *Niven , P. (۲۰۱٤). Balanced Scorecard Step-By-Step For Government And Nonprofit Agencies John Wiley & Sons,Inc.*