

توانمندسازی نیروی انسانی در بستر کارکرد کارکنان

مؤلفین: دکتر محمدرضا حمیدی زاده - ساجده سیاهپوش

السلام
الحرمين

توانمندسازی نیروی انسانی در بستر کارکرد کارکنان

دکتر محمدرضا حمیدی زاده

ساجده سیاهپوش



-
- توانمندسازی نیروی انسانی در بستر کارکرد کارکنان
- تالیف: دکتر محمدرضا حمیدی زاده - ساجده سیاهپوش
 - ویراستار: حسین پورسلطانیان
 - ناشر: اروانه
 - طراح جلد: فاطمه سیاهپوش
 - قطع: وزیری
 - مشخصات ظاهری: ۱۲۸ صفحه
 - چاپ و صحافی: موسسه چاپ بهمن
 - نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۹
 - شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۳۶۸-۶۳-۵
 - شمارگان: ۱۰۰۰ جلد
 - قیمت: ۱۵۰۰۰ تومان

حق چاپ و نشر برای مولفین محفوظ می باشد.

بیشگفتار:

مهمترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. از نظر «دراکر» رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند. توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمان‌ها می‌باشد. توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا مدیران و سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می‌شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود بیابند. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمان‌ها نمی‌توانند در دراز مدت کامیاب باشند. مدیر سازمان، مهم‌ترین عامل در تواناسازی کارکنان می‌باشد. زیرا مدیر بطور مستقیم و غیرمستقیم، تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال و آزادی عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشارکتی، ایجاد فرهنگ کار گروهی و با حذف شرایطی که موجب بی‌قدرتی کارکنان شده است، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می‌کند. نیروی انسانی شاغل در سازمان‌ها با قابلیت‌ها و توانمندی‌های بالقوه خود، چنانچه مورد توجه قرار گیرند، نقش مهم و حساسی را در رشد و توسعه همه جانبه ایفا خواهد نمود. در این مسیر، استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مختلف موجب ارتقای توانمندسازی کارکنان می‌شود.

دکتر محمدرضا حمیدی زاده

استاد دانشگاه شهید بهشتی

ساجده سیاهپوش

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - نیروی انسانی

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱۱	فصل اول: مقدمه
۱۲	مقدمه
۱۲	پیش آیندها و پیامدها
۱۴	اهمیت توانمندسازی
۱۵	تعاریف
۱۹	فصل دوم: توانمندسازی نیروی انسانی
۲۰	مقدمه
۲۰	توانمندسازی نیروی انسانی
۲۴	توانمندسازی به عنوان مفهوم تسهیم قدرت
۲۵	توانمندسازی به عنوان مفهوم انگیزشی و شناختی
۲۷	سیر تاریخی مفهوم توانمندسازی
۲۸	توانمندسازی در سازمان‌های قدیمی و جدید
۲۹	دلایل توانمندسازی
۳۰	۱- افزایش رقابت
۳۰	۲- اثرات فناوری بر محیط کار
۳۰	۳- نیاز به کارکنان با مهارت بالا
۳۱	اهداف توانمندسازی کارکنان
۳۲	انواع توانمندسازی
۳۲	۱- توانمندسازی فردی
۳۲	۲- توانمندسازی عالی (سازمانی)
۳۲	مدل‌های توانمندسازی
۳۳	مدل مک‌لاگان و نل
۳۳	مدل وگت و مورل
۳۴	مدل مالاک و کارزتد
۳۴	مدل اسپریتزر

- ۳۵..... ابعاد روان‌شناختی توانمندسازی
- ۳۶..... شایستگی:
- ۳۶..... انتخاب (استقلال):
- ۳۷..... احساس مؤثر بودن:
- ۳۸..... معنی‌دار بودن:
- ۳۸..... اعتماد به دیگران:
- ۳۸..... اصول توانمندسازی کارکنان
- ۳۹..... فنون و ابزارهای خلق توانمندی در سازمان
- ۴۰..... آموزش، ابزاری در خدمت توانمندسازی
- ۴۰..... آموزش مهارت‌های توانمندسازی کارکنان
- ۴۳..... رویکردهای توانمندسازی
- ۴۵..... رویکرد مکانیکی:
- ۴۶..... رویکرد ارگانیکی:
- ۴۷..... استراتژی‌های توانمندسازی
- ۴۹..... شرایط اجرای توانمندسازی
- ۵۰..... مراحل توانمندسازی:
- ۵۱..... فعالیت‌های سازمانی:
- ۵۱..... محیط سازمانی:
- ۵۱..... سبک مدیریت:
- ۵۲..... روش‌های توانمندسازی
- ۵۲..... مسطح‌سازی ساختاری:
- ۵۳..... آموزش:
- ۵۳..... توانمندسازی و تغییر سازمانی
- ۵۴..... توانمندسازی و ارتباط آن با فرایند تصمیم‌گیری
- ۵۵..... تأثیر توانمندسازی در کارکرد گروه مجازی، نقش تعامل چهره به چهره
- ۵۵..... نقش توسعه ظرفیت، توانمندسازی و پیشرفت کارکنان در حفظ و نگهداری کارکنان
- ۵۹..... حفظ کارکنان

۶۰	ویژگی های کارکنان توانمند
۶۳	فرآیند توانمندسازی
۶۴	ارزیابی و اصلاح فرایند توانمندسازی از طریق سنجش بهبود و شناخت اعضای سازمان
۶۴	مرحله اول: تعریف و انتقال توانمندسازی
۶۵	مرحله دوم: تعیین اهداف و راهبردها
۶۵	مرحله سوم: آموزش
۶۵	مرحله چهارم: تطبیق ساختار سازمان
۶۵	مرحله پنجم: تطبیق نظام های سازمان
۶۵	مرحله ششم: ارزیابی و اصلاح
۶۵	عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی
۶۷	نقش مدیران در افزایش توانمندی کارکنان
۶۸	مزایای توانمندسازی نیروی انسانی
۶۹	موانع و چالش های اجرای برنامه های توانمندسازی
۷۲	انواع فضاهای سازمانی مؤثر در تغییر رفتار کارکنان
۷۳	دلایل عدم تمایل مدیران به توانمندسازی کارکنان
۸۱	فصل سوم: کارکرد کارکنان
۸۲	مقدمه
۸۳	مفهوم ارزشیابی کارکرد
۸۵	اهداف ارزشیابی کارکرد
۸۷	رویکردها و روش های ارزشیابی کارکرد
۸۸	روش های ارزشیابی کارکرد
۹۲	کدام روش ارزیابی کارکرد را انتخاب کنیم؟
۹۳	خطاهای بالقوه در سیستم های ارزشیابی کارکرد
۹۵	عوامل و ویژگی های مؤثر بر اثربخشی سیستم های ارزشیابی کارکرد
۹۷	معرفی ابعاد مورد مطالعه در بهبود کارکرد کارکنان
۱۰۱	فصل چهارم: مطالعات انجام شده
۱۰۲	۱- شفای (۱۳۸۵)

- ۲- داورزنی ۱۰۲
- ۳- موحدی سبحانی ۱۰۲
- ۴- مختاری‌زاد (۱۳۸۳) ۱۰۳
- ۵- فدایی (۱۳۸۱) ۱۰۴
- ۶- صمدی و همکاران (۱۳۸۹) ۱۰۴
- ۷- ایران زاده و همکاران (۱۳۸۹) ۱۰۵
- ۸- بابایی و همکاران (۱۳۸۱) ۱۰۵
- ۹- سلیمانی و همکاران (۱۳۸۸) ۱۰۶
- ۱۰- عبداللہی (۱۳۸۵)، ۱۰۶
- ۱۱- نوروزی (۱۳۸۵) ۱۰۷
- ۱۲- توماس و تایمون (۱۹۹۴) ۱۰۷
- ۱۳- اسپریتزر (۱۹۹۵) ۱۰۷
- ۱۴- اسپریتزر (۱۹۹۶) ۱۰۸
- ۱۵- اوزر و بندورا (۱۹۹۰) ۱۰۸
- ۱۶- اسپریتزر و همکاران (۱۹۹۷) ۱۰۸
- ۱۷- لیدن و همکارانش ۱۰۹
- ۱۸- پاول (۲۰۰۰) ۱۰۹
- ۱۹- نیهوف (۲۰۰۱) ۱۱۰
- ۲۰- اورازالی (۲۰۰۳) ۱۱۰
- ۲۱- دیمتریادس و کافیدا (۲۰۰۳) ۱۱۱
- ۲۲- هولڈزورث و کارت رایت ۱۱۱
- ۲۳- دو تینگ و همکاران (۲۰۰۳) ۱۱۱
- ۲۴- اسکینر (۲۰۰۳) ۱۱۲
- ۲۵- کراسن (۲۰۰۳) ۱۱۲
- ۲۶- تپینس و سوہی (۲۰۰۳) ۱۱۲
- ۲۷- ہیتر (۲۰۰۴) ۱۱۲
- ۲۸- لاشینگر و مانویلوویچ (۲۰۰۵) ۱۱۳

۱۱۴ ۲۹- هانچر و همکاران
۱۱۴ توانمندسازی کارکرد کارکنان
۱۱۵ فصل پنجم
۱۱۵ نتیجه گیری
۱۱۹ منابع

فصل اول

مقدمه

مقدمه

نیروی انسانی با ارزش ترین عامل تولید و مهم ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت های اساسی هر سازمانی به شمار می آید، پس می توان گفت یکی از مؤثرترین راه های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان ها است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی های کارکنان تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب نظران و کارشناسان مدیریت نیروی انسانی واقع شده است. توانمندسازی تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقای کارکرد سازمان به وسیله بهره گیری از توان کارکنان است. صرف هزینه ها و منابع سازمان برای این توانمندسازی حساسیت کافی برای بررسی کارکرد سازمان و مدیریت و کارکنان را ایجاد می کند. در صورتی که ارزیابی کارکرد با دیدی جامع و با بررسی تأثیر ابعاد مختلفی که در برنامه های توانمندسازی روی آنها سرمایه گذاری شده انجام شود، کارایی و اثربخشی افراد و سازمان را به دنبال خواهد داشت.

پیش آیندها و پیامدها

امروزه اهمیت نیروی انسانی بر کسی پوشیده نیست و سازمان ها برای بقاء در محیط پیچیده و پرچالش به نیروی انسانی توانمند و خلاق نیازمند هستند. توانمندسازی و توسعه نیروی انسانی یک رویکرد مدیریتی است که در آن به کارکنان تفویض اختیار می شود تا خودشان تصمیم بگیرند و در تصمیمات سازمان مشارکت داشته باشند. کارکنان دارای استعداد های بالقوه ای هستند که توانمندسازی به بالفعل شدن آن کمک می کند، مدیران با استفاده از سطح توانمندسازی کارکنان می توانند برای بهبود و توسعه توانمندی های نامطلوب کارکنان و استفاده بهتر از این منبع سازمانی برای کسب اهداف سازمان استفاده نمایند. هدف این پژوهش پرداختن به بحث توانمندسازی نیروی انسانی، مزایا، موانع و اصول و فرآیند آن در سازمان می باشد و در نهایت الزامات و راهکارهای توانمندسازی بیان شده است، یکی از مسائل اساسی که مدیران با آن روبه رو هستند بهبود کارکرد کارکنان و در نتیجه افزایش بهره وری سازمان می باشد. بی تردید نیروی انسانی در همه اعصار و قرون، مهم ترین عامل دستیابی به توسعه به شمار می رود و همواره به عنوان موتور توسعه مطرح شده است. در عصر حاضر نیز که بشر به پیشرفت های فوق العاده در زمینه علوم و

تکنولوژی دست یافته، به رغم نقش تکنولوژی در تحقق توسعه اقتصادی و صنعتی، نه تنها از اهمیت نیروی انسانی کاسته نشده بلکه توجه به موضوع نیروی انسانی به عنوان خالق و بکار گیرنده فن آوری، ضرورتی روزافزون یافته است. مهم ترین رکن هر نظامی را نیروی انسانی تشکیل می‌دهد که می‌تواند کشور را به سوی اهداف توسعه هدایت کند.

استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و بزرگترین ثروت هر جامعه به صورت مسئله‌ای حائز اهمیت همواره مورد توجه دولت‌ها بوده است، به عبارت دیگر می‌توان گفت که انسان هم هدف توسعه و هم عامل آن محسوب می‌شود و تحقق اهداف توسعه تا حد قابل توجهی به نحوه ی اداره و مدیریت این ثروت و منبع حیاتی بستگی یافته است. توانمندسازی، مفهومی مبهم و متفاوت داشته و افراد مختلف براساس ویژگی‌های خود از آن برداشت متفاوتی دارند. این مفهوم برای نخستین بار در دهه ۱۹۹۰ توجه بسیاری از صاحب نظران را به خود جلب نمود. از نتایج توانمندسازی کارکنان می‌توان به بهبود رضایت شغلی و رضایت مشتری اشاره کرد. برای اجرای موفق توانمندسازی به تغییر فرهنگ سازمانی نیاز است. توانمندسازی به عنوان یک مفهوم ذهنی تأثیر بسزایی در بهره‌وری سازمان و اثربخشی آن دارد و با اجرای آن کارکنان در کنترل و انجام وظایف خود از انعطاف بیشتری برخوردار هستند، بر سر راه توانمندسازی موانع و مقاومت‌های زیادی وجود دارد هنر مدیریت عالی سازمان این است که این مقاومت‌ها را شکسته و توانمندسازی را با یک فرایند منطبق با اهداف سازمان و منطبق با نظام‌های درون سازمانی و همچنین سازگار با ساختار سازمانی در کالبد سازمان که نیروی انسانی آن است به بهترین نوع ممکن نهادینه نماید. با توجه به پیچیدگی‌های محیط بیرونی سازمان و رشد فزاینده تکنولوژی و بسیاری عوامل دیگر تنها سازمان‌هایی از این رهگذر قادر به عبور به سمت اهداف سازمانی هستند که بتوانند برنامه‌های توانمندسازی را به خوبی اجراء نمایند و این اهمیت این موضوع را دو چندان می‌نماید این تحقیق به بحث توانمندسازی پرداخته، مزایا و موانع آن را توضیح داده، فرآیند و برنامه‌های آن را تشریح کرده و در نهایت الزامات، اصول و راه کارهایی را در جهت حصول به یک برنامه توانمندسازی موفق برای کارکنان سازمان‌ها مطرح می‌کند.^۱

ممکن است عوامل توانمندسازی روانی، در مدل‌ها و نگرش‌ها و شرایط مختلف متفاوت باشند، اما سه عامل به صورت عمومی وجود دارند که عبارتند از: شایستگی درک شده، درون سازی هدف، کنترل درک شده.^۱

اهمیت توانمندسازی

قابلیت یادگیری سازمانی و توانمندسازی برای سازمان‌ها به عنوان یک مزیت رقابتی امری حیاتی و مهم تلقی می‌شود. افراد و سازمان‌هایی که با تغییرات فراگیر همگام نباشند به سرعت منسوخ خواهند شد بنابراین، سازمان‌ها برای بقاء و موفقیت باید رویه کلاسیک خویش را کنار نهاده، دانش، مهارت‌ها و استراتژی‌هایی را بیابند که آنها را در آینده موفق خواهد کرد. اگر هر فردی در سازمان به طور پیوسته متدهای کاری خویش را به منظور افزایش استانداردهای کارکردی مورد بازبینی قرار دهد، همیشه می‌توان راهی سریع‌تر، ارزان‌تر و بهتر برای انجام کارها یافت، یادگیری سازمانی می‌تواند به افراد سازمان در نیل به این هدف کمک کند.^۲

توانمندسازی کارکنان یک ابزار ضروری مدیریتی است که می‌تواند در جهت هدایت نیروی انسانی به منظور افزایش بهره‌وری مورد استفاده قرار گیرد. توانمندسازی در ابتدا به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی فرد مطرح شده است، و می‌توان آن را، زمینه‌ای برای افزایش دیالوگ‌ها، تفکر انتقادی و فعالیت در گروه‌های کوچک تعریف کرد.^۳

اصولاً هر برنامه مبتنی بر توانمندسازی می‌تواند به بهره‌وری منجر گردیده و تولید بیشتر، خدمات مناسب‌تر، جذب مشتریان بیشتر و نهایتاً در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازار را به همراه آورد. این بهبود مستمر نه تنها برای رویارویی با تهدیدات و فرصت‌ها در محیط پیچیده امروزی ضروری است، بلکه مؤید آن است که سازمان نمی‌بایست فقط اصل متفاوت بودن کارکنان از

^۱ سنگه، ۱۳۸۲، ص ۲۰

^۲ شفی، ۱۳۸۵، ص ۴

^۳ Lee

یکدیگر را بپذیرد و باید بر روی این تفاوت‌ها سرمایه‌گذاری کند و آن‌ها را به کارهایی بگمارد که متناسب با توانمندی‌هایشان باشد.^۱

تعاریف

توانمندسازی نیروی انسانی:

توانمندسازی عبارت است از فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است.^۲ در قالب توانمندسازی این فرض مطرح است که مدیران در اختیارات تفویض شده نه تنها باید زیردستان را سهیم کنند بلکه حتی آن را در هنگام ارائه کالاها و خدمات عمومی نیز مدنظر قرار دهند. توانمندسازی یکی از جدیدترین روندها در انگیزش کارکنان است که براساس آن اختیار یا قدرت به زیردستان تفویض می‌شود. از دیدگاه «کانگر» و «کاننگو» توانمندی فرآیندی است که باعث ارتقاء احساسات «خود کامیابی» در میان کارکنان سازمان می‌شود. در این فرآیند شرایطی که توانمندی افراد را پرورش می‌دهد و اطلاعات ثمربخشی را با استفاده از عملیات سازمانی و فنون غیررسمی در اختیار آنها قرار می‌دهد مورد شناسایی قرار می‌گیرد. توانمندسازی یک رویکرد مدیریتی است که به کارکنان اختیار اساسی داده می‌شود تا خودشان به اتخاذ تصمیم بپردازند. به عبارت دیگر توانمندسازی عبارتست از تفویض اختیار به غیر مدیران برای اخذ تصمیمات مهم سازمانی که کارکنان به صورت تیمی گروه‌بندی می‌شوند و سپس برای فعالیت‌های خود مدیریتی همچون استخدام، اخراج، آموزش افراد، تعیین اهداف و ارزیابی کیفیت نتایج، مسئولیت کامل به تیم داده می‌شود. توانمندسازی زمانی اتفاق می‌افتد که همه کارکنان به اندازه کافی آموزش دیده باشند، تمامی اطلاعات مربوط به کار فراهم گردیده باشد، ابزار ممکن در دسترس باشد، افراد کاملاً درگیر کار باشند، در تصمیمات کاملاً مشارکت کنند و برای نتایج مطلوب پاداش مناسب داده شود.^۳

^۱ بلانچارد، ۱۳۷۸، ص ۷۰

^۲ کانگر و کاننگو، ۱۹۹۸، به نقل از حمیدی زاده و همکاران ۱۳۹۰

^۳ مقیمی، ۱۳۸۷، ص ۱۱

توانمندسازی روانی نیروی انسانی

زیربنای توانمندسازی، مفهوم نیروی کار با تجربه است. بررسی رویکردهای اصلی برای تجربه قدرت در ارتباط با جریان‌های مختلف تحقیق توانمندسازی که در بالا توضیح داده شده است نشان می‌دهد که در سطح فردی، سه بعد اصلی تجربه قدرت فرآیند توانمندسازی وجود دارد که، عبارتند از:

(الف) توانمندسازی به‌عنوان شایستگی درک شده، (ب) توانمندسازی به‌عنوان درون‌سازی هدف، و (ج) توانمندسازی به‌عنوان کنترل درک شده.

شایستگی درک شده^۱

وود و باندورا^۲ (۱۹۸۹) شایستگی درک شده به‌بودن اعتقادات در توانایی‌های خود برای بسیج انگیزه، منابع شناختی و دوره‌های عمل مورد نیاز برای پاسخگویی به خواسته‌های موقعیتی خاص اشاره می‌کنند. طبق نظر باندورا (۱۹۷۷)، شایستگی درک شده بر انتخاب تنظیمات رفتاری و شروع تلاش تأثیر می‌گذارد. شایستگی درک شده موضوع اصلی اکثریت پژوهش‌های توانمندسازی است. افزایش اعتقادات خودآمدی، سنگ بنای استراتژی توانمندسازی کانگر و کانونگو^۳ است. شایستگی درک شده نیز جزئی مهم در مدل توانمندسازی توماس و والتوس^۴ (۱۹۹۰) است.

درونی‌سازی هدف^۵

همانطور که قبلاً ذکر شد، می‌توان از کلمه قدرت نیز برای نشان دادن انرژی و توانمندسازی استفاده کرد. عنصر مهم انرژی‌زا در یک سطح روان‌شناختی، هدف و به‌ویژه یک علت ارزشمند یا یک پروژه معنی‌دار است. انرژی بخشیدن به اختیارات در یک مأموریت یا یک علت ارزشمند به آن بخشیدن اغلب در زمینه کارهای مذهبی یا مسیحی و حرکات حاکمیتی ذکر شده است. اگر کارکنان سازمان‌های مدرن به‌طور مشابه از علت سازمانی آگاه شوند، پس آنها باید اهداف

¹ Perceived Competence

² Wood & Bandura

³ Conger & Cantongo

⁴ Thomas & Velthouse

⁵ Goal Internalisation

سازمان را درونی سازند. این کار از شیوه‌های رهبری سازمانی مانند رهبری چشم‌انداز و الهام‌بخش (بأس^۱، ۱۹۸۵) رهبری کاریزماتیک^۲ (بأس، ۱۹۸۵؛ کونگر و کانونگو، ۱۹۸۷؛ هاوس^۳، ۱۹۸۸) و به‌طور کلی، رهبری تحول‌گرا (برنز^۴، ۱۹۷۸) استفاده می‌کند تا باورها و نگرش‌های کارکنان را به صورت خطی و در راستای مأموریت و اهداف سازمان تغییر بخشد.

کنترل درک شده^۵

یک رویکرد غالب در توانمندسازی، این است که آن را به‌عنوان یک درگیری داخلی یا عاملی برای نفوذ و کنترل افراد دیگر مورد استفاده قرار دهیم. کنترل درک شده در بسیاری از ادبیات توانمندسازی که قبلاً مورد بررسی قرار گرفته است تأکید شده است. استراتژی‌های توانمندسازی مانند تفویض اختیار، افزایش مشارکت و ارائه اطلاعات و منابع (کانتر^۶، ۱۹۸۳) می‌تواند منجر به احساس کنترل، درک شود. کارکنان توانمند احساس اعتماد به نفس می‌کنند و فکر می‌کنند که می‌توانند محیط خود را کنترل کنند (هاوس، ۱۹۸۸). حذف شرایطی که موجب بی‌ثباتی می‌شود اولین مرحله برنامه توانمندسازی کونگر و کانونگو (۱۹۸۸) است. دو عنصر در فرمولاسیون توماس و ولت هاوس (۱۹۹۰) به چشم می‌خورد. تأثیرگذاری (میزان ایجاد تفاوت توسط رفتارهای فردی) و انتخاب (میزان علت شخصی برای رفتار) نیز، نشان‌دهنده اهمیت درک کنترل شده برای توانمندسازی روانی است.

¹ Bass

² Charismatic

³ House

⁴ Burns

⁵ Perceived Control

⁶ Kanter

فصل دوم

توانمندسازی نیروی انسانی

مقدمه

مهمترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. از نظر «دراکر»^۱ رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، درانجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند. توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمان‌ها می‌باشد. توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا مدیران و سازمان، سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می‌شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود بیالند. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمان‌ها نمی‌توانند در درازمدت کامیاب باشند. مدیر سازمان، مهم‌ترین عامل در تواناسازی کارکنان می‌باشد. زیرا مدیر به طور مستقیم و غیرمستقیم، تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال و آزادی عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشارکتی، ایجاد فرهنگ کار گروهی و با حذف شرایطی که موجب بی‌قدرتی کارکنان شده است، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می‌کند.

توانمندسازی نیروی انسانی

واژه توانمندسازی در فرهنگ فشرده آکسفورد "قدرتمند شدن"، "مجوز دادن"، "ارائه قدرت"، "توانا شدن" معنی شده است. برخی بر این باورند که توانمندسازی، دادن قدرت به کارکنان است، برخی دیگر این مفهوم را رد کرده و معتقدند با توجه به اینکه کارکنان، سرمایه‌ای از دانش و انگیزه هستند، بنابراین به خودی خود، قدرت انجام کار به نحو عالی را دارا می‌باشند و بر این اساس توانمندسازی را فراهم کردن زمینه، در جهت آزاد کردن این قدرت بالقوه تعریف می‌نمایند.^۲

^۱Drucker^۲کونزاک، ۲۰۰۰، ص ۳۰۱

باون^۱ (۲۰۰۶) توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌داند.

ویا کینسون، توانمندسازی را به‌عنوان راه‌حلی برای مشکل قدیمی و کهنه سازمان‌ها و شرکت‌های بوروکراتیک و تیئوری‌زده می‌داند که در آن‌ها، خلاقیت نادیده گرفته شده است و کارکنان چه به صورت فردی و چه به صورت دسته‌جمعی با نشان دادن رفتارهای بی‌محتوا از خود بیگانه می‌شوند.^۲

کمرن توانمندسازی را فرآیند قدرت بخشیدن به افراد تعریف کرده است. در این فرآیند به کارکنان خود کمک می‌کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و براساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. توانمندسازی در این معنی به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد.^۳ فرای^۴ توانمندسازی را توزیع قدرت تصمیم‌گیری به افرادی که آن را ندارند، تعریف کرده است.^۵

اسمیت (۲۰۰۰) توانمندسازی را تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیماتی می‌داند که بر تصمیمات آنها تأثیرگذار است. از این طریق می‌توانیم فرصت‌هایی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و به آن جامه‌ی عمل ببوشانند.^۶

برخی توانمندسازی را شکلی از عدم تمرکز که مستلزم واگذاری اختیار تصمیم‌گیری‌های اساسی به زیردستان است، تعریف کرده‌اند.^۷ توانمندسازی، کارکنان را به مشارکت در مدیریت قادر می‌سازد^۸ و اصطلاحی وسیع‌تر از خود خویشتن‌داری (خودکنترلی) است. توانمندسازی، به مجموعه فنون انگیزشی اطلاق می‌شود که به دنبال افزایش سطح مشارکت کارکنان به منظور بهبود کارکرد آنان است. ویژگی اصلی توانمندسازی کارکنان همسو کردن اهداف فردی و سازمانی

^۱ Bowen

^۲ ویلسون، ۱۹۹۳

^۳ کمرن، ۱۳۷۸، ص ۴۱

^۴ Fry

^۵ فرای، ۲۰۰۵، ص ۸۳۵

^۶ به نقل از عبداللهی، ۱۳۸۵، ص ۱۶۸

^۷ Rue and Byars

^۸ Lussier

است.^۱ توانمندسازی، آموزش چگونگی انجام دادن کار به دیگران است که کمتر به مدیر متکی باشند. در توانمندسازی، کارکنان نه تنها نیازمند اختیارند، بلکه می‌باید آموزش کافی و اعتبار مالی و اطلاعات اساسی نیز داشته باشند تا بتوانند در زمینه‌ی تصمیم‌های خود پاسخگو باشند.^۲

صاحب‌نظرانی چون بلاک و پترز^۳ توانمندسازی را فرایند تسهیم قدرت بین افرادی که در سازمان کار می‌کنند، تعریف کرده‌اند. چامپی و کارستون^۴ توانمندسازی را فرایند تسهیم مجدد اختیار و کنترل دانستند.

به اعتقاد **شوتز**^۵، توانمندسازی عبارت است از مشارکت کامل کارکنان و مدیران در تصمیم‌گیری.

هانکول، جادسن و هفتر^۶ با بهره‌گیری از تعاریف فوق ابراز داشتند که توانمندسازی عبارت است از مسئولیت‌پذیری برای اتخاذ تصمیم در زمینه فعالیت‌های کاری که فعلاً در حال انجام‌اند.^۷

اییلون^۸ نیز اظهار داشت که توانمندسازی، فرآیند انرژی‌زا ساختن به گونه‌ای که احساس اعتماد و کنترل افراد را هم بر خود و هم بر سازمان افزایش داده و منجر به رشد شخصی و رضایتمندی افراد گردد، است.^۹

به‌زعم برخی از صاحب‌نظران، توانمندسازی عبارت است از اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیمات لازم بدون آنکه در ابتدا توسط سطوح بالاتر مدیریت مورد نظارت و کنترل واقع شوند.^{۱۰}

^۱ Vecchio

^۲ Tubbs & Moss

^۳ Block & Peters

^۴ Champy & Karston

^۵ Schutz

^۶ Horrenkohl Roy C; Judson G. Thomas & Heffner Judith

^۷ هانکول، جادسن و هفتر، ۳۴۰-۳۷۳

^۸ Eylon Dufina & Herman Susan

^۹ اییلون، ۱۹۹۹، ص ۸۰

^{۱۰} شول، دسلر و راینک، ۱۹۹۳، ص ۲۱۳

در همین راستا، **هاراری**^۱ بیان کرد که توانمندسازی ابزاری است برای باز گذاشتن دست کارکنان به گونه‌ای که آن‌ها بتوانند برای انجام آنچه که فکر می‌کنند «بهترین است» بدون ترس از وتوشدن آن توسط روسایشان، از آزادی عمل برخوردار گردند.^۲

استیو کر^۳، یکی از پیشگامان توانمندسازی در جنرال الکتریک، گفت که توانمندسازی انتقال قدرت تصمیم‌گیری به پایین‌ترین سطح سازمانی‌ای که یک تصمیم مناسب می‌تواند اتخاذ گردد، می‌باشد.^۴

بزعم هالپ^۵ توانمندسازی عبارت است از فرایند کمک به افراد شایسته در سطح مناسب برای اتخاذ تصمیمات صحیح. منظور از سطح مناسب آن است که افراد باید چه نوع تصمیماتی را خودشان اتخاذ نموده و در این راستا باید چه میزان اختیارات و با چه سرعتی به آن‌ها تفویض گردد. منظور از اتخاذ تصمیمات صحیح، کمک به افراد برای تعریف عملیاتی تصمیم صحیح و مرزهای تصمیم‌گیری‌شان می‌باشند.^۶

توانمندسازی عبارت است از تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آن‌ها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت‌های سازمان.^۷

آلفرد باندورا^۸ توانمندسازی را ایجاد قدرت تطابق با شرایط محیط اطراف دانسته و برای آن چهار عامل اصلی را می‌شمارد:

- حمایت عاطفی افراد زمانی که درگیر امور استرس‌زا هستند.

- تشویق نمودن و دادن بازخورد نسبت به آن‌ها

^۱ Harari

^۲ جان وستون، ۱۹۹۹، ص ۳۳

^۳ Steve Kerr

^۴ فلاوم ولاندو، ۱۹۹۸، ص ۲۵۴

^۵ Holpp Lowernce

^۶ هالپ، ۱۹۹۶، ص ۵۳۳

^۷ گوردن، ۱۹۹۳

^۸ Bandura

- معرفی نمونه‌هایی از افراد موفق و اثربخش به آن‌ها

- کسب تجربه از طریق انجام موفقیت‌آمیز یک فعالیت

تولاکسن، توانمندسازی را فرایند تغییر کارکرد کارکنان از وضعیت «آنچه که به آن‌ها گفته شود انجام دهند»، به «آنچه کهن ساز است انجام دهند» تعریف می‌کند.

پورسیانت، نیز توانمندسازی را شامل تقویت مهارت کارکنان و ایجاد اعتمادبه‌نفس در آن‌ها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت‌های سازمان می‌داند.

بلانچارد، آماده ساختن شرایط، جهت بهترین منابع فکری در هر زمینه از کارکرد سازمان را به توانمندسازی مربوط می‌داند. به گمان وی، هدف از توانمندسازی این است که ذی‌صلاح‌ترین کارکنان بیشترین نفوذ را با مناسب‌ترین شیوه‌ها اعمال کنند.^۱

ادبیات توانمندسازی، دگرگونی زیادی به خود دید تا اینکه سرانجام، لی^۲، توانمندسازی را زمینه برای افزایش دیالوگ‌ها، تفکر انتقادی فعالیت‌های گروه‌های کوچک، تعریف کرد و اشاره می‌کند که اجازه دادن به فعالیت‌هایی در جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند (لی-۲۰۰۱).

توانمندسازی به‌عنوان مفهوم تسهیم قدرت

برخی بر این باورند که توانمندسازی، دادن قدرت به کارکنان است. برخی دیگر این مفهوم را رد می‌کنند و معتقدند با توجه به اینکه کارکنان، سرمایه‌ای از دانش و انگیزه هستند، بنابراین به‌خودی‌خود قدرت اجرای کار به نحو عالی را دارا هستند و بر این اساس توانمندسازی را فراهم کردن زمینه در جهت آزاد کردن این قدرت بالقوه تعریف می‌کنند.^۳

بسیاری از نظریه پردازان مفهوم توانمندسازی را هم‌معنی با مشارکت کارکنان در محل کار مدنظر قرار داده‌اند. مشارکت کارکنان فرآیندی است که بدین وسیله قدرت در میان افراد تسهیم

^۱ هداوند و صادقیان، ۱۳۸۴

^۲ Lee

^۳ بلانچارد، کارلوس، راندولف، ترجمه ایران نژاد، ۱۳۷۸؛ ۶۹

می‌گردد. این نظریه پردازان بحث می‌کنند که توانمندسازی ممکن است به‌عنوان اعطای قدرت سازمانی بیشتر به کارکنان و تفویض اختیار تعریف شود. متأسفانه تعریف توانمندسازی براساس این روش، محدودیت‌هایی دارد که شامل موارد زیر است:

- قدرت در سیستم سازمانی با مقدار ثابت بوده لذا بازی بده و بستان حاکم است.

- سهم قدرت توسط مدیران برای ایجاد توانمندسازی کافی است.

توانمندسازی به‌عنوان مفهوم انگیزشی و شناختی

در این رویکرد توانمندسازی به‌عنوان سازه انگیزشی تعریف می‌شود که بر ادراک‌های کارکنان نسبت به محیط کاری‌شان مبتنی است. اسکات و ژافه (۱۹۹۱)، در مورد این که چرا کارکنان را توانمند سازیم، می‌نویسند: سازمان، هم از درون و هم از بیرون مورد هجوم قرار می‌گیرد. از جنبه بیرونی، رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باورنکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع را از سازمان‌ها می‌طلبد. از جنبه درونی، کارکنان احساس می‌کنند که با آنان صادقانه برخورد نمی‌شود و مایوس و سرخورده می‌شوند. سازمان نیز پیوسته توقع بیشتری دارد و مرتباً قواعد بازی را تغییر می‌دهد. در عین حال، کارکنان خواهان کار بامعنی هستند، صراحت و صداقت بیشتری را خواستارند و خودیابی و خودشکوفایی بیشتری از کارشان طلب می‌کنند. مدیران باید در مقابل این فشارها، گروهی را به کار گیرند تا سازمان بتواند وظایفش را انجام دهد. محیط کار امروزی به کارکنانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم بگیرند، راه‌حل‌های تازه‌ای برای مسائل پیدا کنند، خلاقیت داشته باشند و در مقابل کار خود پاسخگو باشند.^۱

به‌طور خلاصه، متون نوشتاری سه نوع مفهوم‌سازی از توانمندسازی نیروی انسانی را نشان می‌دهد که عبارتند از:

۱- توانمندسازی به‌عنوان تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به زیردستان است.

^۱ اسکات و ژافه، ۲۰: ۱۳۷۵-۱۹

۲- توانمندسازی یک عامل انگیزشی است که از طریق احساس خودکارآمدی افراد افزایش می‌یابد.

۳- توانمندسازی نیروی انسانی، مفهومی روان‌شناختی است.

توماس و ولتهاوس (۱۹۹۰) برای اولین بار مفهوم توانمندسازی روان‌شناختی را در ادبیات مدیریت وارد کردند و معتقدند که توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی تعریف شده است که دارای ۴ بعد احساس شایستگی (خودکارآمدی)، احساس خودمختاری (داشتن حق انتخاب)، احساس مؤثر بودن (اثرگذاری) و احساس معنی‌دار بودن (ارزشمندی) می‌باشد.^۱

توانمندسازی در حقیقت واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به کارکنان است.^۲ توانمندسازی عبارت است از فراهم کردن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسئولیت‌پذیری برای تصمیم‌گیری و خودکنترلی در انجام کارها برای کارکنان یک سازمان. پس توانمندسازی تنها دادن اختیار به کارکنان نیست. توانمندسازی موجب می‌شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند کارکردشان را بهبود بخشند. توانمندسازی یک فرآیند ارزشی است که از مدیریت عالی تا پایین‌ترین رده‌ی سازمان را در بر می‌گیرد.

توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ارتقای قابلیت‌های نظری و عملی کارکنان برای دستیابی به مسئولیت‌پذیری سازمانی و همچنین حفظ بقا و تولید ارزش افزوده در سازمان است. توانمندسازی سازمانی فرایند نیل به بهبود مستمر کارکرد سازمانی است که از راه توسعه و گسترش نفوذ افراد و تیم‌های شایسته و با صلاحیت در بیشتر جنبه‌ها و وظایفشان محقق می‌شود که این به‌نوبه خود در کارکردشان و کارکرد کل سازمان اثر می‌گذارد. در این فرآیند، مدیران با اعمال تدابیر خاص، امکاناتی را فراهم می‌آورند تا کلیه کارکنان در تمام سطوح بتوانند با استفاده از فکر و تجربیات بسیار ارزشمند خود به گونه‌ای سازمان یافته در جهت تحقق اهداف مجموعه کاری خود عمل کنند.

^۱ عبدالحی، ۱۳۸۳

^۲ Argyris, 12, 1998

سیر تاریخی مفهوم توانمندسازی

مفهوم توانمندسازی براساس مفهوم‌سازی ارسطو از قدرت به‌عنوان یک نیرو نشأت می‌گیرد. نیرو و جنبشی که در افراد و انسان‌ها وجود دارد و به‌عنوان نتیجه قدرت آنها شناخته می‌شود.^۱ توانمندسازی ابزاری پیچیده و ارزشمند به‌شمار می‌رود که پنجاه سال تحقیق و پژوهش اثبات کرده است که به‌کارگیری مناسب آن می‌تواند تأثیرات شگرفی در کارکرد سازمانی و رضایت شغلی داشته باشد.^۲

تقریباً تا دو دهه قبل تعریف عملیاتی و واضحی برای توانمندسازی ارائه نشده بود. مفهوم توانمندسازی از اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت و روانشناسی سازمانی وارد شده است. در اواخر دهه ۱۹۸۰ توانمندسازی در شکل جدید خود پدید آمد، در حالی که مقولات دیگر مشارکت، باعث توانمند شدن می‌شدند اما توانمندسازی از این نظر که می‌بایست در یک زمینه سیاسی و اقتصادی نگریسته شود، با دیگر اشکال مشارکت در دهه‌های قبل متفاوت است. در این دهه سازمان‌ها همچنان با موقعیت‌های بحرانی مواجه بودند. بسیاری از سازمان‌ها علیرغم برنامه‌هایی که برای این وضعیت‌ها تجربه می‌شد شروع به کاهش هزینه‌های سربار پرسنلی نمودند. همچنین در این دوران مقیاس‌ها و ابزارهای متعددی برای تعیین میزان توانمندسازی شکل گرفته است.^۳

اصطلاح توانمندسازی در دو دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ شعار روز بوده است.^۴

توانمند شدن در رشته‌های روانشناسی، جامعه‌شناسی و دین‌شناسی ریشه‌هایی دارد که به دهه‌های گذشته حتی به قرن گذشته برمی‌گردد. در مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان تحت

^۱ جولیا، ۱۹۹۹؛ ۱۱۶

^۲ نیکودیم و همکاران، ۱۹۹۴؛ ۴۵

^۳ حرآبادی فراهانی، ۱۳۸۴

^۴ منوریان و نیازی، ۱۳۸۵

عناوین مختلف تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع برمی‌گردد، آخرین تغییراتی که روی این موضوع صورت گرفته است توانمندسازی کارکنان نام گرفت^۱.

جدول ۱-۲ سیر تاریخی مفهوم توانمندسازی

دهه	مفاهیم مرتبط با توانمندسازی	توضیح
۱۹۵۰	روابط انسانی	مدیران در قبال کارکنان خود رفتار دوستانه داشتند
۱۹۶۰	آموزش حساسیت	مدیران نسبت به نیازها و انگیزه‌های کارکنان حساس بودند
۱۹۷۰	مشارکت کارکنان	مدیران، کارکنان را در تصمیم‌گیری درگیر می‌کردند
۱۹۸۰	مدیریت کیفیت جامع	مدیران بر کار گروهی و تشکیل تیم‌ها تأکید داشتند
۱۹۹۰	توانمندسازی کارکنان	مدیران شرایطی فراهم کنند که نیروهای بالقوه کارکنان آزاد شود

توانمندسازی در سازمان‌های قدیمی و جدید

در سازمان‌های بزرگ که به سازمان‌های دیوان‌سالار معروف هستند، کارکنان به‌ندرت توانمند هستند، احساس بازدارندگی دارند و میل و رغبت خود را برای انجام کار خوب از دست داده‌اند. سلسله‌مراتب بر این‌گونه سازمان‌ها حاکم است، رویه‌ها و قوانین از پیش تنظیم شده‌اند، تنها از قدرت یدی کارکنان و نه از مغز آنان استفاده می‌کنند، قدرت در رده‌های بالای سازمان متمرکز شده و رده‌های پایین سازمان ناتوان هستند.

در این خصوص دراکر (۱۹۹۸)، معتقد است سازمان‌های سنتی به صورت یکنواخت، کنترل شده و ماشینی عمل می‌کنند، مدیران در این سازمان‌ها کنترل بیشتری بر کارکنان اعمال می‌کنند، دستورهای لازم را صادر می‌نمایند و تعیین‌کننده نحوه انجام وظایف می‌باشند. در چنین شرایطی می‌توان از کارکنان انتظار داشت که از قوانین و مقررات پیروی کنند و رفتارهای استاندارد شده‌ای داشته باشند. هر فرد وظیفه‌ای معین داشته و در مقابل آن مسئول باشد. اما در محیط‌های شغلی

^۱ هاردی و لیب، ۱۹۹۵

جدید، کارکنان باید انعطاف پذیر، خود فرمان، کارآفرین، مسئولیت پذیرتر، خلاق و با آزادی عمل باشند. در ساختارهای سازمانی و سبک مدیریت، باید تغییرات اساسی رخ دهد، به طوری که همه کارکنان در فرآیند تصمیم گیری مشارکت داده شوند، گروه‌های کاری تشکیل شود، قدرت و اختیار بیشتری به زیردستان تفویض گردد و ساختار سازمانی شبکه‌ای، جانشین ساختار سلسله‌مراتبی گردد. تحت چنین شرایطی سازمان‌ها باید زنده‌تر، پویاتر و انعطاف پذیرتر باشند و مدیران به علایق و آراء کارکنان توجه بیشتر داشته باشند.

دراگر با مقایسه کارکنان در دو قرن اخیر معتقد است، قرن بیستم عصر بهره‌وری نیروی انسانی کاربر بود ولی این قرن، عصر کارهای دانش بر است. به طوری که در قرن گذشته با ارزش ترین دارایی یک سازمان، ابزار تولید بود ولی اکنون سرمایه اصلی سازمان، کارکنان (دانش‌گران) هستند. بنابراین، این سازمان‌ها به دنبال تغییرات سریع، ناگزیر به بازاریابی روش‌ها، الگوها و افکار خود در مورد نیروی انسانی شاغل خود هستند.

با در نظر گرفتن تعامل بین ویژگی‌های کارکنان و ضرورت‌های محیطی، سازمان‌ها مجبورند که از وضعیت فعلی کاملاً دور شوند و به وضعیت جدید روی آورند.

در تفاوت بین سازمان سنتی و جدید بایستی اذعان نمود که سازمان سنتی، فقط به افرادی نیاز دارد که کار معینی انجام دهند و سؤال نکنند. معمولاً کارکنان این طرز فکر را دارند که کاری می‌کنم که وظیفه من است، اما محیط‌های جدید کاری، به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند تصمیم بگیرند، راه‌حل‌های تازه برای مسائل ارائه دهند، خلاقیت داشته باشند، در قبال نتایج کار مسئول باشند، خود را مالک سازمان بدانند و این طرز تلقی را داشته باشند که کار من خود من است.

دلایل توانمندسازی

توانمندسازی، یک حرکت دائمی است و اهمیت آن همواره رو به افزایش است. توانمندسازی اساس توسعه در کسب و کار امروز است و با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای فناورانه و تقاضاهای

محیط رقابتی در حال پیشرفت همگام است.^۱ محرک های محیطی متعددی وجود دارند که سازمان ها را به توانمندسازی کارکنانشان ترغیب می کنند. در این میان، مهم ترین آنها عبارتند از:

۱- افزایش رقابت

فشارهایی که رقابت جهانی بر شرکت ها وارد و آنها را وادار به تغییر و دگرگونی می کند، به این معناست که آنچه در گذشته به نظر خارق العاده و برجسته بوده چه بسا امسال عادی جلوه می کند. مانع، پیوسته بالاتر می رود، اگر شرکت نتواند از روی این مانع عبور کند، رقیبی دیگر جای آن را خواهد گرفت.^۲

۲- اثرات فناوری بر محیط کار

رشد سریع فناوری، تمامی جوانب سازمان ها را تحت تأثیر خود قرار داده است. تغییر فناوری باعث شده که ماهیت کار تغییر کند. این پیشرفت باعث شده است رایانه ها جایگزین مشاغل عادی و معمول گردند و افراد باید با این مشاغل پیش پا افتاده خداحافظی کنند و در پی کارهایی برآیند که فناوری نوین آنها را به مبارزه می طلبد (چالش انگیز هستند). بنابراین، مشاغلی که باقی مانده اند، نیازمند کارکنان توانمندی هستند که از مهارت های لازم برای رویارویی با این تغییرات برخوردار باشند.^۳

۳- نیاز به کارکنان با مهارت بالا

امروزه سازمان ها به افرادی نیازمندند که مشکل گشا و مبتکر باشند و با به کارگیری توانایی های خود بتوانند موجبات بقای سازمان در محیط رقابتی را فراهم آورند. اخیراً برای سازمان ها روشن شده که اطمینان امروز و موفقیت فردایشان بیشتر به استعداد و ادراک افرادشان وابسته است و کارکنان در حقیقت مرکز عقلانیت هر سازمان می باشند. چارلز هندی در کتاب معروف خود به نام The Empty Raincoat بر این نکته تأکید می کند که ذکاوت تمرکز یافته، دانش فنی و توانایی

^۱ ابطحی و عابسی، ص ۳۷

^۲ کن بلانچارد، ۱۳۷۹

^۳ ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ۳۸

به دست آوردن و بکار گرفتن دانش، منبع جدیدی از ثروت است و هدف توانمندسازی این است که مغزهای افراد را نیز مانند بازوان آنان به کار اندازد.^۱

اهداف توانمندسازی کارکنان

هدف از تواناسازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط، به هر زمینه از عملکرد سازمان است. به عبارت دیگر هدف این است که ذی صلاح ترین کارکنان، بیشترین نفوذ را در مناسب ترین شیوه‌ها اعمال کنند.

مفهوم صلاحیت و نفوذ در برگیرنده سه عنصر گروهی می‌باشد:

(۱) متعهد بودن

(۲) لایق بودن

(۳) پایبند بودن به اصول اخلاقی

حال هدف عمده‌ی جابجایی قدرت در فرایند توانمندسازی کارکنان، افزایش بهره‌وری و قدرت رقابت در سازمان‌های با بازده پایین می‌باشد. در مسیر توانمندسازی کارکنان، در نظر است هر گامی که برداشته می‌شود تکامل و قدر کارکنانی که در گذشته قدرت قانونی آنان هیچ یا اندک بوده است، افزایش یابد.^۲

«کانگرو و کانانگو» (۱۹۸۸) دلایل زیر را برای شدت توجه به توانمندسازی بر می‌شمرند:

۱- مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است.

۲- تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمان‌ها حاکی از این است که سهم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد.

^۱ هندی، ۱۳۷۶

^۲ عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم ۱۳۸۵

۳- تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقاء گروه دارد.

انواع توانمندسازی

دو نوع توانمندسازی فردی و عالی مطرح است. توانمندسازی فردی مخصوص کارکنان و توانمندسازی عالی ویژه مدیران است.

۱- توانمندسازی فردی

در این حالت، کارکنان با دریافت مهارت‌ها قادرند بدون نیاز به حضور مستقیم سرپرست، فعالیت کنند. در این مرحله، قدرت تجزیه و تحلیل کارکنان رشد می‌یابد و می‌توانند برای پرسش‌ها و مشکلات خود پاسخ و راه حل مناسب پیدا کنند. همچنین شخص قادر است در شرایط جدید رفتار را تنظیم کرده، در مقابل کارکرد و تصمیم‌هایش مسئول و پاسخگو باشد.

۲- توانمندسازی عالی (سازمانی)

این سطح ویژه مدیران است، آنان می‌توانند برنامه‌های کلی سازمان را تدوین کنند. تصمیم می‌گیرند چه کارهایی توسط چه کسانی و چگونه انجام گیرد. مدیران به وظایفشان آگاه بوده، همچنان هدایت کارکنان را بر عهده دارند. در این مرحله، مهارت‌های رهبری را می‌توان به کارکنانی که توانمندسازی مرحله فردی را با موفقیت گذرانده‌اند، آموزش داد.

مدل‌های توانمندسازی

برای تحقق بخشیدن به مفهوم توانمندسازی مدل‌ها و تئوری‌های گوناگونی ارائه شده است. در این خصوص اگرچه ممکن است نقطه نظرها و مفاهیم ارائه شده به وسیله محققین و دانشمندان در ارتباط با خصوصیات و عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان متفاوت از هم به نظر آیند، اما موضوعات مشترکی در نوشته‌های تمامی آنها وجود دارد. عواملی همچون آموزش، انگیزش، سبک مدیریتی و... از جمله مهم‌ترین عوامل در این خصوص می‌باشند. در تصویر زیر دیدگاه‌های مختلف در ارتباط با موضوع توانمندسازی ارائه شده است.

مدل را می‌توان انتزاعی انتخابی از واقعیت تعریف کرد که بیان‌گر جنبه‌های خاصی از واقعیت است. بنابراین به منظور تبیین و آشنایی با فرایند توانمندسازی به معرفی چند مدل می‌پردازیم.

• مدل مک‌لاگان و نل^۱

مک‌لاگان و نل یک رویکرد چندبعدی در مورد توانمندسازی کارکنان ارائه کردند، مدل آن‌ها شامل موارد ذیل است:

تأسی سیستمی از ارزش‌های شرکت، ساختار سیالی که نقطه مقابل ساختار سلسله‌مراتبی است، تسهیل نمودن رهبری و این که هر فردی مدیر کارهای شخصی خود باشد، ارتباط باز و تعمدامه، روابط مبتنی بر کارکرد، کارکنانی که از صنعت و تجارت همانند اقتصاد و امور مالی آگاهی داشته باشند، افرادی که دارای مهارت‌های حیاتی باشند، افرادی که در انجام وظایفشان شایسته باشند، کنترل‌هایی که مبتنی بر بازخوردهای حاصل از کارکرد است و سیستم پرداختی که به هنگام عملکرد خوب سازمان به همه افراد پاداش تخصیص می‌دهد، می‌باشد.^۲

• مدل وگت و مورل^۳

وگت و مورل، شش بعد توانمندسازی را آموزش، رهبری، ارشاد و حمایت، فراهم کردن امکانات و ساختاربخشی تشخیص داده‌اند. به عقیده آن‌ها ممکن است توانمندسازی توسط خود فرد یادگیرنده آغاز گردد. در یک سازمان توانمند، کارکنان به صورت کامل و در حکم یک خانواده مشارکت می‌نمایند و در واقع در انجام کارها پیش‌قدم می‌شوند. همانطور که به صورت فردی عمل می‌نمایند، در تیم‌ها نیز فعالیت می‌کنند و اختیار اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک را دارند. این رویکرد بیان می‌کند که وظیفه مدیریت، ایجاد فرهنگ مشارکت از طریق فراهم نمودن یک رسالت اجباری، ساختاری که استقلال و انعطاف را مورد تأکید قرار دهد، سیستم پاداش برای مشارکت، برنامه‌های مشارکتی دائمی و حمایت از ادغام زندگی کاری و خانوادگی کارکنان می‌باشد.

^۱ Mc Lagan & Nel

^۲ دستگردی، ۱۳۸۷

^۳ Voget & Morrel

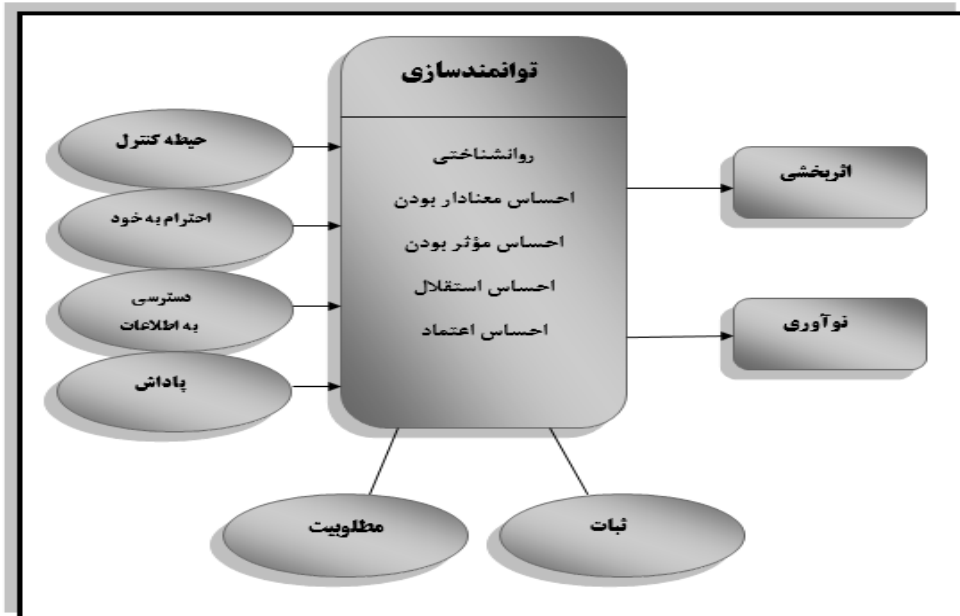
• مدل مالاک و کارزتد^۱

مالاک و کارزتد، توانمندسازی را به‌عنوان مفهومی گسترده‌تر از مدیریت مشارکتی در نظر گرفته‌اند، آن‌ها با تأکید بر فرهنگ‌سازی و نقش مدیران در توانمندی کارکنان توانمندسازی را شامل چهار بعد می‌دانند. آن‌ها توانمندسازی را رفتاری می‌دانند که به صورت درونی برانگیخته می‌شود و منجر به توجیه درونی کارهای انجام شده می‌گردد و براساس آن، مدیران برخی از اختیارات و مسئولیت‌هایشان را به سطوح دیگر سازمان، که به صورت مستقیم با یک محصول یا خدمت، که همکاران را برای حل مسئله هماهنگ می‌کند، تفویض نمایند. آن‌ها اعتقاد دارند که توانمندسازی باید در فرهنگ یک سازمان به صورت دائمی و پی‌درپی ادغام شود، به این معنی که ابتدا شخص از راهنمایی دیگری استفاده کند و رفتار او را الگوبرداری نماید، سپس او ادراک خود را از توانمندسازی توسعه بخشیده و مطابق آن عمل نماید و در نهایت فرد تبدیل به رهبری برای دیگران گردد، وظیفه مدیریت نیز فهم این نکته است که این امر یک فرایند تدریجی است و باید افراد را در حرکت در این چهار فاز یاری داد.

• مدل اسپریتزر

در مدل اسپریتزر، توانمندسازی نه به‌عنوان نتیجه یک فرایند، بلکه به‌عنوان عاملی که از یک سو تحت تأثیر عوامل محیطی و سازمانی و فردی قرار دارد و از طرف دیگر می‌تواند به‌عنوان عاملی مؤثر در اثربخشی سازمان عمل کند نگریسته می‌شود (نمودار ۱-۲). از این منظر توانمندسازی، دارای کارکردی سازمانی است که تحت تأثیر فرهنگ جامعه قابلیت ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان را داراست.

¹ Mallak & Kursted



نمودار ۱-۲- مدل توانمندسازی اسپریتزر

ابعاد روان‌شناختی توانمندسازی

توماس و ولتهوس^۱ توانمندسازی روان‌شناختی^۲ را فرایند افزایش انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه شناختی، یعنی احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی، احساس معنی‌دار بودن و حق انتخاب می‌شود و برای اولین بار مفهوم توانمندسازی روان‌شناختی را در ادبیات وارد کردند. اسپریتزر^۳ (۱۹۹۲) با توجه به الگوی توماس و ولتهوس، توانمندسازی روان‌شناختی را به‌عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنادار بودن و تأثیرگذاری تعریف کرده است. این ابعاد نشان‌دهنده یک جهت‌گیری شخصی به نقش

¹ Thomas, K. W. and Velthouse, B. A

² Psychological

³ Spreitzer

کارمند در سازمان است. مطالعات میشر^۱ (۱۹۹۲) نیز بعد "اعتماد" را به ابعاد فوق افزود و پنج بعد روان‌شناختی توانمندسازی به شرح زیر شکل گرفت:

• شایستگی^۲:

وقتی افراد توانمند می‌شوند از احساس خود اثربخشی برخوردار می‌گردند یا احساس می‌کنند از قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار بهره‌مندند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی بلکه احساس اطمینان دارند که قادرند کارها را با کفایت لازم انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند راهی برای رویارویی با چالش‌های جدید بیاموزند و رشد کنند.^۳ خود اثربخشی مهم‌ترین عنصر توانمندی است زیرا احساس خود اثربخشی است، که نشان می‌دهد افراد برای انجام کاری دشوار خواهند کوشید و پشت کار خواهند داشت یا خیر.

باندورا سه شرط زیر را برای احساس خود اثربخشی افراد پیشنهاد می‌کند:

- باور به اینکه توانایی انجام کار را دارند.

- باور به اینکه ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند.

- باور به اینکه مانعی خارجی آن‌ها را از انجام کار موردنظر باز نخواهد داشت.^۴ به بیان دیگر، وقتی افراد احساس خود اثربخشی را با داشتن حداقل تبحر و قابلیت، اشتیاق به تلاش برای انجام دادن کار، و نداشتن موانع عمده در برابر موفقیت در خود توسعه دهند، احساس توانمندی می‌کنند.

• انتخاب (استقلال)^۵:

احساس استقلال به معنای احساس دارا بودن کنترل بر کار خود است. به عبارت دیگر، این حق، عبارت است از احساس استقلال فرد برای آغاز و تداوم رفتارها و فرایندهای کاری و اتخاذ تصمیم در خصوص روش‌ها، اقدامات و تلاش‌های لازم برای انجام کار.

¹ Mishra

² Competency

³ Bennis, W. and Nanus

^۴ بندورا، ۱۹۱، ۱۹۸۹-۲۱۵

⁵ Self-Determination

احساس شایستگی به احساس قابلیت اشاره دارد و استقلال به احساس بر خورداری از حق انتخاب منسوب است. هنگامی که افراد به جای اینکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن بکشند داوطلبانه کنترل اقداماتی را آغاز کنند، احساس خود اختیاری می کنند. در این وضعیت فعالیت های افراد نتیجه آزادی و اقتدار شخصی آنان است. کارکنان توانمند در مورد فعالیت های خویش احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می کنند.^۱ آنان خود را افرادی پیش فعال و خود آغاز می بینند. آنان قادرند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند؛ تصمیم های مستقل اتخاذ نمایند و افکار جدید را بیازمایند.^۲ این افراد به جای اینکه احساس کنند فعالیت هایشان از پیش تعیین شده و تحت کنترل دیگران یا اجتناب ناپذیر و همیشگی است، اختیار و اراده فرادی خویش را حاکم می دانند.

• احساس مؤثر بودن^۳:

مؤثر بودن یعنی اعتقاد فرد نسبت به اینکه در کارش، دارای نفوذ قابل ملاحظه ای بر پیامدهای استراتژیک، اداری یا عملیاتی سازمان می باشد. افراد توانمند از احساس کنترل شخصی بر نتایج کار برخوردارند. آنان بر این باورند که می توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیط یا نتایج کار، موجب ایجاد تغییر شوند. احساس مؤثر بودن عبارت است از باورهای فرد در مقطعی از زمان درباره توانایی اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب.^۴ افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیت های آنان را کنترل می کنند. بلکه بر این باورند که خود قادرند این موانع را کنترل کنند. این احساس کنترل فعال^۵ به آنان اجازه می دهد، محیط را با خواسته های خود همسو سازند برخلاف کنترل منفعل^۶ که در آن خواسته های افراد با تقاضاهای محیط همسو می شود. افرادی که دارای احساس نتیجه شخصی هستند، می کوشند به جای رفتار واکنشی در مقابل محیط تسلط خود را بر آنچه می بینند، حفظ کنند.

^۱ Rappoport, J.; Swift, C.; Hess

^۲ Thomas, K. W & Velthouse

^۳ Impact

^۴ Greenberg, D. B.; Stasser, S.; Cmmings, L. L. and Dunham

^۵ Active Control

^۶ Passive Control

• معنی‌دار بودن^۱:

معنی‌داری به معنای ارزش یک هدف کاری است که در ارتباط با ایده‌آل‌ها و استانداردهای فرد مورد قضاوت واقع می‌شود. معنادار بودن شامل یک تناسب بین شرایط مورد نیاز برای یک نقش کاری و باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فرد است. افراد توانمند احساس معنی‌دار بودن می‌کنند. برای اهداف و فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائلند و اقدامات و تلاش‌های آنان از جنس آرمان‌ها و استانداردهای آنهاست افراد توانمند درباره آنچه تولید می‌کنند دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند و در این فعالیت از نیروی روحی یا روانی خویش سرمایه‌گذاری می‌کنند و در درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار می‌شوند^۲ بنابراین معنی‌دار بودن به نگرش ارزشی معطوف است.

• اعتماد به دیگران^۳:

سرانجام افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند. مطمئن‌اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. اطمینان دارند که حتی در مقام زیر دست نیز نتیجه نهایی کارهای آن‌ها، نه آسیب و زیان که عدالت و صمیمیت خواهد بود. معمولاً معنی این احساس آن است که اطمینان دارند صاحبان قدرت به آن‌ها 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 نمی‌دهند افراد توانمند باز هم به گونه‌ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می‌کنند.^۴

اصول توانمندسازی کارکنان

اصول توانمندسازی، از دیدگاه کارشناسان به این ترتیب می‌باشد:

(۱) برای اجرای توانمندسازی هیچ فرمول جادویی یا دستورالعمل استاندارد وجود ندارد.

¹ Meaningfulness

^۲ راپوپرت، ۱۹۸۱، نیس و فانوس، ۱۹۸۵، منزوسینز، ۱۹۸۹

³ Trust in others

⁴ Barber

- ۲) توانمندسازی، وسیله‌ای برای رسیدن به هدف است نه اینکه خود هدف باشد. به کارکنان کمک می‌کند بتوانند کار را به طور مطلوب انجام دهد.
- ۳) توانمندسازی را باید مدیریت کرد، انجام داد و مطمئن بود که در حال اجراست.
- ۴) توانمندسازی وقتی خوب عمل می‌کند که مبتنی بر ارزش‌ها باشد.
- ۵) اعتماد و تعهد، دو نکته کلیدی محسوب می‌شود. با اهمیت به کارکنان می‌توان بر مشارکت، وفاداری و تلاش‌های آنان افزود.
- ۶) لازم است مدیران و سرپرستان، همانند کارکنان توانمند شوند.
- ۷) با تعریف مرزهای کاری می‌توان حدود اختیارات کارکنان را روشن کرد، با حذف موانع، این شرایط فراهم می‌شود.
- ۸) ارتباطات و اطلاعات دو ویژگی حیاتی برای توانمندسازی هستند.
- ۹) آموزش توانمندسازی، فراتر از اقدامات اصلاحی است.
- ۱۰) پیگیری و روان‌سازی، بیش از کنترل و نظارت مؤثر است.
- ۱۱) قدردانی از افراد برای موفقیت‌های آتی لازم است.
- ۱۲) اختصاص وقت کافی و صبورانه برای توانمندسازی. چون فرایند دشواری است و به‌سادگی نمی‌توان باورها، خط‌مشی‌ها، روش‌های کاری، ساختار سازمانی و رفتارها را تغییر داد.^۱

فنون و ابزارهای خلق توانمندی در سازمان

به منظور توانمندسازی کارکنان در سازمان به بسترسازی اولیه و مناسب در محیط سازمان نیاز است. در سازمان‌هایی که عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی به طور کامل و صحیح اجرا می‌شود، می‌توان اطمینان داشت که بهترین استفاده از نیروی انسانی و در نتیجه بیشترین بهره‌وری در سازمان وجود دارد. ولی برای اجرای این عوامل از چه فنون و ابزارهای می‌توان استفاده کرد؟ در زیر به چند

^۱ مصلحی و همکاران، ۱۳۹۱

نمونه از فنون خلق توانمندی در سازمان‌ها اشاره شده است و در صورت لزوم توضیحاتی نیز ارائه شده است.

آموزش، ابزاری در خدمت توانمندسازی

قبل از پیدایش نهضت مدیریت علمی در قرن نوزدهم و ظهور سازمان‌های دولتی و بزرگ، مسئله آموزش چندان مورد توجه نبوده و شاید ضرورتی هم نداشته است، ولی با ایجاد و توسعه بوروکراسی و افزایش درجه پیچیدگی کارها و توسعه روزافزون تخصص‌ها، آموزش به صورت یکی از اصول کلی و غیرقابل اجتناب مدیریت تجلی کرده است، به نحوی که امروزه تهیه و تنظیم و اجرای برنامه‌های آموزشی کارکنان یکی از وظایف اساسی سازمان‌ها به شمار می‌رود. هدف از آموزش، انتقال معلومات و اطلاعات نیست. هدف انبار کردن نتایج به دست آمده در ذهن کارکنان نیست، زیرا این دستاوردها در کتابخانه موجود است. تعلیم و تربیت صحیح آن است که انسان را برای جستجوی مداوم راه‌حل‌های جدید، مجهز کند. آموزش باید مهارت در تفکر را تشویق کند ایجاد تفکر منطقی و انتقادی کارکنان باید اساس آموزش‌های رسمی را شکل دهند زیرا دانستن، یادگیری و علم یک فرایند است و نه یک نتیجه.

بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که یکی از عواملی که تأثیر زیادی بر توانمندسازی نیروی انسانی داشته و می‌تواند در بهبود آن نقش مهمی را ایفاء کند آموزش نیروی انسانی است. تکنیک‌های نو و طرح‌های جدید توانمندسازی نیروی انسانی نمی‌تواند بدون نیروی انسانی آموزش دیده در تمام سطوح سازمان به طور مؤثر ایجاد و بکار گرفته شود. برخی از مطالعات نشان می‌دهد که همبستگی مثبت بسیار قوی بین آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارد.^۱

آموزش مهارت‌های توانمندسازی کارکنان

این دوره آموزشی بر مبنای تجارب کشورهای پیشرفته جهان، برای آموزش اصلی‌ترین مهارت‌های مورد نیاز نیروی کار امروز طراحی شده است. در طراحی این دوره بر مبنای مطالعات

^۱ شهرکی، ۱۳۸۹

انجام شده در ۵ کشور شامل کانادا، استرالیا، انگلیس، ایالات متحده و سنگاپور صورت پذیرفته است.^۱

قبل از شروع دوره، از دانش و مهارت‌های معرفی شدگان با روش CBA ارزیابی به عمل می‌آید. با توجه به نتایج ارزیابی اولیه، در طول دوره از تکنیک‌ها، روش‌ها و مثال‌های مختلف و هماهنگ با پیش‌زمینه و سابقه افراد برای آموزش استفاده می‌شود. هفت مهارت مذکور عبارتند از:

(۱) مهارت یادگیری

اولین مهارت از مجموعه مهارت‌های معرفی شده، شامل توانایی افراد در آموختن، برقراری ارتباط میان دانسته‌ها و آموخته‌ها، جستجو و استفاده از منابع دانش، سازمان‌دهی فعالیت‌های یادگیری و به‌کارگیری دانش اکتسابی در شرایط عملیاتی سازمان‌ها می‌باشد.

(۲) مهارت ادبیات محیط کار

در این مرحله آموزشی با مهارت‌های اصلی و ادبیات محیط کار آشنا شده و سطح مهارت خود را افزایش می‌دهند.

(۳) مهارت ارتباطات مؤثر (گوش دادن و صحبت کردن)

آموزش راهکارها و مهارت‌های شنیدن بهتر و انتقال افکار روند برقراری ارتباطات مؤثر در سازمان‌ها را تسهیل می‌کند.

(۴) مهارت خلاقانه حل مسئله

این مهارت قابلیت ارائه ایده‌های نو را در اختیار افراد قرار داده و آنها را قادر می‌نماید مسائل را شناسایی، تعریف و آن را به طور اثربخشی حل کنند.

^۱ مصلحی و همکاران، ۱۳۹۱

۵) مهارت مدیریت فردی

”مدیریت فردی” یکی از مهارت‌های توانمندسازی می‌باشد که تضمین‌کننده مدیریت زمان و مشارکت مؤثر افراد در محیط کار است.

۶) مهارت کارایی گروهی

هدف از آموزش مهارت اثربخشی گروهی از مجموع مهارت‌های هفت‌گانه، تشریح مراحل تشکیل تیم، بهبود مهارت‌های ارتباطی و گروهی، درک اهمیت کار تیمی مؤثر، مدیریت تضاد، استفاده از اصول و فنون مذاکره و در نهایت هم‌افزایی میان اعضای گروه در جهت دستیابی به اهداف می‌باشد.

۷) مهارت کارایی سازمانی و رهبری

مهارت کارایی سازمانی و سرپرستی ”آخرین مهارت از مجموعه آموزش‌های هفت‌گانه کارکنان، در جهت به‌کارگیری ارزش‌های سازمانی و جهت دادن کارکرد خود و توسعه و بهبود مهارت رهبری در راستای تحقق مأموریت و آرمان سازمان می‌باشد.

از نظر نیکولاس^۱ (۱۹۹۵) ساختار آموزشی سه مرحله‌ای برای توانمندسازی کارکنان وجود دارد:

مرحله اول) تحلیل توانایی‌های حاضر کارکنان و کمک به آنان برای کار کردن با حداکثر استعداد

مرحله دوم) به‌کارگیری تکنیک‌های آموزشی توسط مدیران برای به‌کارگیری کارکنان که فراتر از توانایی‌های فعلی آنان است.

مرحله سوم) دستیابی به تعهد کارکنان از راه به اشتراک گذاشتن نظرها و ارزش‌ها هنگامی که مراحل فوق کامل شد، توانمندسازی قابل دستیابی خواهد بود.

^۱. Nichollas

رویکردهای توانمندسازی

مفهوم توانمندسازی از دید کارکنان بر روی چشم اندازهای مدیریتی تأکید دارد. توانمندسازی امری ادراکی است و برای سنجش آن باید از کارکنان سؤال شود و احساس آنها را دریافت و نتیجه سنجش نقاط ضعف و قوت را شناسایی نمود.

برخی صاحب نظران علوم انسانی نیز از سه رویکرد زیر به بحث پیرامون توانمندسازی پرداخته‌اند:

الف) رویکرد ارتباطی - ساختاری:

مطالعات رویکرد ساختاری بیشتر به این موضوع توجه دارد که مدیران چه ابزارها و وسایلی را فراهم نمایند تا با آن یا از طریق ایجاد زمینه لازم در محیط فیزیکی کار، کارکنان را توانمند سازند. از این دیدگاه توانمندسازی فرایندی است که از طریق آن رهبر یا مدیر، قدرت خود را بین زیردستان تقسیم می‌نماید پس این رویکرد فرایند تقسیم قدرت مدیر، تفویض اختیار و انتقال قدرت به زیرمجموعه را شامل می‌شود که همراه با مرزها و محدودیت‌های روشن و پاسخگویی دقیق است و کنترل مدیریتی را افزایش می‌دهد. نقش مافوق در این رویکرد مهم است که به اشکال زیر اعمال می‌گردد:

۱- ایجاد هدف مشترک بین خود و کارکنان

تقویت احساس کارکنان در مورد توانمندی‌های خود

تمرکز بر استراتژی‌هایی که خودگردانی و استقلال را در کارکنان تقویت می‌کند.

بلاک (۱۹۸۷)، دیسی (۱۹۸۹)، رایان (۱۹۸۹)، کارسون (۱۹۹۱)، پارکر (۱۹۹۴) و... از جمله صاحب نظران این حوزه به شمار می‌آیند.

ب) رویکرد انگیزشی:

دیدگاه انگیزشی بر مبنای نظریه انگیزشی مک کلند، که نیازهای اساسی مدیران را به سه دسته نیاز به قدرت، نیاز به موفقیت و نیاز به تعلق دسته‌بندی می‌کند، شکل گرفته است. به نظر مک

کللند اساسی ترین نیاز در تحقق اهداف سازمانی، نیاز به کسب قدرت است که در افراد ایجاد انگیزه می کند. در این دیدگاه فرض شده است که افراد نیاز به کسب قدرت دارند و این نیاز حالتی درونی برای نفوذ و کنترل بر سایر افراد است.^۱

این رویکرد ریشه در تعاملات انگیزشی افراد دارد. هر استراتژی که منجر به حق تعیین فعالیت های کاری (خود تصمیم گیری) و کفایت نفس کارکنان گردد، توانمندی آنها را به دنبال خواهد داشت و برعکس. توانمندسازی در این رویکرد، به معنای ایجاد شرایط لازم برای ارتقای انگیزش افراد در انجام وظایفشان از طریق کاهش ناتوانی و درماندگی در آنها است. این رویکرد انگیزشی مبتنی بر نیازهای انسان است و معتقد است که تفویض اختیار یا تقسیم قدرت نمی تواند به صورت خود کار منجر به توانمندی کارکنان شود.

ج) رویکرد روان شناختی (فوق انگیزشی):

دانشمندان این حوزه در پژوهش های خود بیشتر به بعد روانی و ادراکی توانمندسازی پرداخته اند. آنها توانمندسازی را به عنوان یک عامل زیربنایی در بهبود و توسعه فعالیت های سازمان مدنظر قرار داده اند. به نظر این دسته از دانشمندان، توانمندسازی یک عامل درونی در فرد است و رابطه مستقیمی با شیوه نگرش، احساس یا ادراک وی از محیط کار دارد. به اعتقاد آنان ایجاد یا تقویت احساس توانمندسازی در ابعاد ذهنی فرد منجر به توانمندسازی وی می گردد.^۲

توماس و ولتهاوس در مقاله عناصر شناختی توانمندسازی، در مدل تفسیری خود برای انگیزش درونی، وظیفه توانمندسازی را چنین تعریف می کنند: توانمندسازی، قدرت بخشیدن به فرد، واگذاری اختیار و ایجاد ظرفیت است. توانمندسازی، عنوانی برای پارادایم جدید انگیزش است. با تغییرات به وجود آمده، جستجوی جایگزین مناسب برای شکل های مدیریتی که تعهد، ریسک پذیری و ابداع را ترغیب نماید ضروری است و پارادایم جدید، شامل کنترل های ساده و تأکید بر تعهد درونی شده در خود شغل است. در این رویکرد، توانمندسازی فرایند توسعه فرهنگ است و این توسعه خود موارد زیر را شامل می شود:

^۱ ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ۵

^۲ Robbins et al, 421;2002

۱- مشارکت در اطلاعات به شکل بصیرت مشترک، اهداف روشن، چارچوب‌های تصمیم‌گیری و روشن بودن نتایج تلاش‌ها.

۲- افزایش شایستگی از طریق آموختن و تجربه کردن.

۳- کسب منابع به منظور انجام دادن مؤثر کارها.

فراهم ساختن حمایت در شکل ارشاد و مربیگری، حمایت فرهنگی و ترغیب ریسک‌پذیری.

افراد در هنگام کار، همراه با تجربه کردن و آموختن، توانمند می‌شوند و این فرصتی است که کارفرما برای کارمند مهیا می‌سازد. توانمندسازی فرآیند شدن است و این یک وظیفه یا یک نتیجه نیست. توانمندسازی مستمر است و هرگز به پایان نمی‌رسد، فرد توانمند مطلق نمی‌شود و تنها در این صورت است که توانمندسازی بخشی از فرهنگ سازمان می‌گردد.^۱

کوبین و اسپریتزر (۱۹۹۷) با مطالعه میدانی در سطح مدیران میانی شرکت‌های پیش‌تاز، دو رویکرد متفاوت برای توانمندسازی تشخیص داده‌اند: رویکرد مکانیکی^۲ و رویکرد ارگانیکی^۳.

رویکرد مکانیکی:

براساس این دیدگاه، توانمندسازی به معنی تفویض اختیار و قدرت به کارکنان رده پایین همراه با مرزها و محدودیت‌های روشن و پاسخگویی دقیق است که کنترل مدیریتی را افزایش می‌دهد. در این رویکرد، توانمندسازی فرایندی است که طی آن مدیریت ارشد یک بینش روشن را تدوین کرده و برنامه‌ها و وظایف معین برای نیل به آن را در سازمان ترسیم می‌نماید. او اطلاعات و منابع مورد نیاز برای انجام وظایف را برای کارکنان فراهم می‌نماید و اجازه می‌دهد تا آنها در صورت نیاز تغییرات رویه‌ای و اصلاح فرآیندها را انجام دهند. در این رویکرد، نتایج کار و فعالیت بیشتر تحت کنترل مدیریت می‌باشد و ساده‌سازی و روشن‌سازی کار و وظایف مورد تأکید است.

^۱ همان منبع، ۵۷-۵۶

^۲ Mechanistic approach

^۳ Organic approach

اکثر دست اندرکاران و نویسندگان مدیریت نسبت به توانمندسازی، دیدگاه مکانیکی دارند. برای مثال، بلانچارد و همکاران (۲۰۰۳) برای اجرای توانمندسازی سه گام لازم را تشخیص داده‌اند:

الف) سهیم شدن کارکنان در اطلاعات

ب) جانشینی گروه‌ها به جای سلسله‌مراتب سنتی

ج) طراحی ساختار سازمانی مناسب

رویکرد ارگانیکی:

این رویکرد، دیدگاهی از پایین به بالاست و کنترل را کاهش می‌دهد. براساس این رویکرد، توانمندسازی برحسب باورهای شخصی افراد تعریف می‌شود و به معنی ریسک‌پذیری، رشد و تغییر و همچنین اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آنان است. به زعم کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷) ساختارهای سازمانی موجود مانع «انجام کار درست» می‌شوند. آن‌ها فرض می‌کنند که کارکنان توانا، اشتباهاتی را دارند ولی برای این اشتباهات نباید تنبیه شوند. کارکنان توانمند باید «خواستار عفو و بخشش باشند تا آسان‌گیری». آن‌ها باید کارآفرین و ریسک‌پذیر باشند و همچنین حس مالکیت نسبت به سازمان داشته باشند. آن‌ها باید در تضاد خلاق به طور پیوسته با یکدیگر در چالش باشند. به طور خلاصه، از این دیدگاه، توانمندسازی به عنوان فرآیند ریسک‌پذیری و رشد شخصی تعریف شده است. افراد توانا دارای ویژگی‌های مشترکی هستند که تحت عنوان ابعاد توانمندسازی از آن یاد می‌شود. این ابعاد، اقدامات خاص مدیریتی نیستند، بلکه منعکس‌کننده تجربیات یا باورهای کارکنان در مورد نقش آنها در سازمان می‌باشند. بنابراین، توانمندسازی چیزی نیست که مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز فکر کارکنان در مورد نقش آنها در سازمان می‌باشد. در عین حال مدیریت سازمان می‌تواند بستر لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم نماید اما باید کارکنان توانمند را گزینش و بکار گیرند. آن‌ها باید خودشان احساس کنند که دارای آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری هستند. آن‌ها باید شخصاً احساس تعلق به سازمان

کرده، احساس شایستگی و تبحر در مورد توانایی‌های خود کنند و شایسته‌ی تأثیرگذاری بر سیستمی باشند که در آن کار می‌کنند.^۱

استراتژی‌های توانمندسازی

وظیفه رهبران سازمان فراهم ساختن تسهیلاتی جهت پیاده‌سازی استراتژی توانمندسازی است. این استراتژی‌ها به طور مستقیم یا غیرمستقیم، موجب تغییر نگرش و رفتار کارکنان می‌شوند و زمینه را برای تربیت نیروی متخصص و توانمند مهیا می‌نمایند. با توجه به هدف و فلسفه وجودی سازمان‌ها، ویژگی‌های سازمان و کارکنان و نقش‌های آنان می‌توان به پیاده‌سازی انواع استراتژی‌ها پرداخت.

چادی‌ها و همکاران (۲۰۰۴) به سه استراتژی مهم در توانمندسازی کارکنان اشاره می‌کنند:

۱- استراتژی افزایش آگاهی جمعی از طریق داستان‌گویی

هرگاه کارکنان مسئولیت حل مشکلات خود را بر عهده گیرند، مستعد تلاش در جهت بهبود زندگی فردی و سازمانی خود هستند. رویکرد داستان‌گویی به عنوان عامل ضروری توانمندسازی موجب تقویت تلاش‌های مبتنی بر همکاری می‌شود.

راپاپورت (۱۹۹۵) بحث می‌کند که وقتی افراد قصه همکاری خود را کشف و یا خلق می‌کنند و یا انعکاس می‌دهند در حقیقت داستان زندگی خودشان را در سازمان به شیوه‌های مثبت بیان می‌کنند. پذیرش شرح کارکنان از مشکلات و شناسایی توانایی‌هایشان از عناصر مهم رویکرد توانمندسازی در عمل است. کارکنان از طریق مشارکت در گروه‌های کوچک به شرح داستان فردی خود در رابطه با وظایفشان و یا تجربیاتشان که در هر ماه برای آنها اتفاق افتاده است می‌پردازند و از این طریق درباره مسائل و مشکلات خودشان به تفکر و گفتگو می‌پردازند، مسئولیت حل مشکلات خود را به عهده می‌گیرند و در نتیجه مستعد تلاش در جهت بهبود زندگی فردی و سازمانی خود می‌شوند.

^۱ عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵

۲- استراتژی آموزش مهارت‌های حل مسئله

مهارت‌های حل مسئله می‌تواند، برای توانمندسازی کارکنان در سطح فردی، بین فردی و گروهی، به عنوان یک گام ضروری برای تغییر موقعیت نامطلوب، در نظر گرفته شود. در این استراتژی، کارکنان مشکلات خود را براساس محتوای داستان‌هایی که در یک محیط همکارانه شکل دادند شناسایی و حل می‌کنند. در این حالت گروه ابتدا اهداف حل مسئله را خلاصه بندی می‌کند.

برای رسیدن به اهداف حل مسئله، این مراحل قابل پیگیری است: شناسایی مشکل، انتخاب یکی از مشکلات مهم، انتخاب هدف برای حل مسئله، تفکر خلاق در جهت حل مسئله، تحقق اهداف و شناسایی منابع، به منظور کمک به تحقق هدف است.

۳- استراتژی آموزش مهارت‌های پشتیبانی و تجهیز منابع

وجود حمایت‌ها و تجهیز منابع، برای کارکنان اطمینان بیشتری حاصل می‌نماید. آمیدی (۱۹۹۲)، سه نوع حمایت را در این زمینه مطرح کرده است:

۱) حمایت فرد از خود ۲) حمایت مدیر از فرد ۳) حمایت قانون از فرد.

سازمان می‌تواند از طریق نوشتن، صحبت کردن و یا سخنرانی یک قانون‌گذار و یا فرد سیاسی، حمایت جمعی را در سازمان اشاعه دهد. وقتی کارکنان بدانند منابع برای پیشرفت فردی آنان در سازمان مهیاست و حمایت‌های لازم در این مسیر وجود دارد، توانمندسازی با سرعت و شتاب بالایی انجام می‌گیرد.^۱

باندورا، توانمندسازی را ایجاد قدرت تطابق با شرایط محیط اطراف دانسته و برای آن ۴ عامل اصلی را بیان می‌کند:

۱- حمایت عاطفی افراد زمانی که درگیر امور استرس‌زا هستند.

۲- تشویق نمودن و دادن بازخورد به آنان

^۱ مصلحی و همکاران، ۱۳۹۱

۳- معرفی افراد موفق و اثربخش به آنان

کسب تجربه از طریق انجام موفقیت آمیز یک فعالیت

شرایط اجرای توانمندسازی

طبق نظر هرنگوهل و همکاران^۱ (۱۹۹۹) و وودل^۲ (۲۰۰۹)، اجرای مؤثر پروژه توانمندسازی کارکنان در حفظ نیازهای سازمان مستلزم چهار شرط خواهد بود که عبارتند از:

۱) چشم انداز مشترک:

چشم انداز یا دورنمای سازمان به معنای مقصد و آرمان سازمان است. برخی اوقات، زمانی که تصمیمی با مدیر به اشتراک گذاشته شده است خیلی مشکل خواهد بود. حتی گاهی اوقات اجرای پروژه توانمندسازی کارکنان غیرممکن خواهد بود. چشم انداز مشترک با مدیر، نقش کلیدی را بازی می کند و تلاش توانمندسازی می تواند زمینه را فراهم آورد. می توان اهداف را شناسایی کرد، سپس فرایند را با دسترسی به اهداف طراحی کرد. عدم وجود توانمندسازی در سازمان، فرصت آموزش به کارکنان منتخب و بهبود مهارت های رهبریشان را فراهم می آورد.

۲) حمایت سازمانی:

بدون حمایت واقعی از مدیر، تأمین امنیت حضور سرپرستان و مدیران به وسیله آموزش در کارگاه های آموزشی تقریباً غیرممکن خواهد بود. بنابراین، مدیر اجرایی یک تأثیر ضروری در موفقیت اجرای پروژه توانمندسازی در سازمان را دارد.

۳) دانش و یادگیری:

بعد از اجرای پروژه توانمندسازی از اعضای گروه انتظار می رود که مهارت هایشان را در مدیریت پروژه و مهارت های توسعه گروه بهبود دهند که یک دارایی مناسب برای پروژه های دیگر خواهد بود و همچنین مهارت های مشابه، طوفان مغزی، مدیریت زمان، بهبود مباحث

^۱. Herrenkohl, Judson and Heffner

^۲. Wooddell

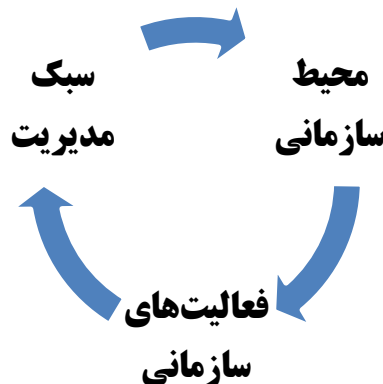
(مذاکره)، تصمیم‌گیری مبتنی بر اجماع و تکنیک‌های حل مسئله برای مدیران و سرپرستان و آموزش توسعه رهبری و آموزش خدمات مشتری برای کارکنان می‌تواند حفظ شود.

۴) به رسمیت شناختن سازمانی:

برای اجرای موفق پروژه توانمندسازی اعضای گروه به دریافت یک تشویق گسترده و به رسمیت شناختن مهارت‌هایشان نیاز دارند. بنابراین، اعتبار خوب یک گروه توانمندسازی و اعضای آن می‌تواند مستقیماً روی پذیرش مدیر، مدیران بخش، سرپرستان و کارمندان صف جلو اثر گذارد.^۱

مراحل توانمندسازی:

برنامه‌های توانمندسازی، یک طرح یا برنامه نیست و مستلزم تعهد مدیران در تمام سطوح سازمان است. در غیر این صورت، تلاش‌ها نه تنها ممکن است به بهبود بهره‌وری منجر نشود، بلکه حتی نتیجه معکوس نیز در برداشته باشد. برای گرفتار نشدن در این دام، توانمندسازی باید از رأس هرم سازمان آغاز شود. به این معنا که ابتدا افراد رأس هرم باید رفتارشان را تغییر دهند. بنابراین فرایند ایجاد محیط کاری توانمند، به ارتباط بین فعالیت‌های سازمانی، محیط سازمانی و سبک مدیریت بستگی دارد (شکل ۲-۲).



نمودار ۲-۲ اجزای محیط کاری توانمند

^۱. Demirci & Erbas

هر یک از این سه مؤلفه دارای تعاریفی به شرح ذیل است:

فعالیت‌های سازمانی:

فعالیت‌های سازمانی برای توانمندسازی کارکنان در سازمان شامل تیم‌سازی، غنی‌سازی شغلی و مدیریت بر مبنای هدف می‌باشد.

محیط سازمانی:

محیط کاری افراد در توانمندی آنها بسیار مؤثر است، زیرا کارکنان وظایف خود را در حلاء انجام نمی‌دهند. آن‌ها به توانمندی دست نخواهند یافت، مگر آنکه نیازهای اساسی‌شان در محیط کار فراهم (ارضاء) شود. این محیط باید فرصت لازم را برای ورزیدگی (ممارست) کارکنان با میزانی از اختیارات، قدرت و انگیزش درونی به وجود آورد. به عبارت دیگر، محیط توانمند فرصت و محیط غیرتوانمند محدودیت‌هایی را برای افراد به همراه می‌آورد. این امر به میزان نفوذی که هر یک از کارکنان بر کار خود و نتایج حاصل از آن دارند، بستگی دارد. به عبارت دیگر، اگر کارکنان توانمند باشند ولی در کار خود از نفوذ لازم برخوردار نباشند، فرصت فراهم شده برای توانمندی آنها فاقد اثر و نتیجه خواهد بود.^۱

سبک مدیریت:

سبک مدیریت کارآمد، مکمل ایجاد محیط مناسب برای پرورش کارکنان توانمند است. برخی مدیران سنتی با سبک مدیریت آمرانه و تحکمی، به دلیل نگرش سنتی‌شان به قدرت، هرگز قادر به توانمند ساختن کارکنان خود نخواهند بود. برخلاف آنها، مدیران توانمند با سبک‌های مدیریت روابط انسانی به عنوان هادی، مباشر، تسهیل‌کننده و مربی عمل می‌کنند. به عبارت دیگر، اولین گام در توانمندسازی، تغییر نگرش مدیران به اعضای سازمان می‌باشد. نوع نگرش Y در نظریه مک‌گریگور به مثابه یک مبنای نظری مناسب برای توانمندسازی، به ارجحیت دادن سبک

^۱ طالبیان و وفایی، ۱۳۸۸

مدیریت اجتماعی و دموکراتیک، به جای سبک دیکتاتوری و اقتداری منجر می‌شود. مدل رهبری خدمتگزار نیز مفروضاتی مشابه با نظریه مک گریگور دارد.^۱

روش‌های توانمندسازی

برای توانمندسازی نیروی انسانی روش‌های مختلفی از سوی مدیران انتخاب، اجراء و پیگیری می‌شود که مهم‌ترین این روش‌ها را می‌توان در این موارد خلاصه نمود:

مشارکت:

در این روش، تصمیم‌گیری به کارکنان تفویض می‌گردد. مشارکت فعالانه کارکنان و درگیر کردن آنان در تصمیم‌گیری‌ها و پروژه‌های سازمان، به‌عنوان یکی از مکانیزم‌ها و روش‌های مؤثر توانمندسازی است که می‌تواند منجر به انگیزش و رضایت شغلی، و نهایتاً توانمندتر شدن آنها گردد.

درگیر ساختن افراد:

ارائه تجربیات، ایده‌ها و پیشنهادات توسط کارکنان را شامل می‌شود.

ایجاد تعهد:

ایجاد تعهد بیشتر در کارکنان نسبت به اهداف سازمان و بهبود رضایت شغلی را در بردارد.

مسطح‌سازی ساختاری:

در این روش، عرضی کردن ساختار و کاهش تعداد لایه‌ها و سطوح مدیریت در ساختار سازمانی انجام می‌شود.

^۱ قلی پور و همکاران، ۱۳۸۸

آموزش:

بی شک آموزش مؤثر و نافذ یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است. برنامه‌های آموزشی در صورتی مفید خواهند بود که با مشارکت کارکنان و مدیریت و همچنین مشارکت در برنامه‌های سازمانی برای بالا بردن انگیزه‌های کاری است.

از طریق گردهمایی‌های دوره‌ای، کارگاه‌های آموزشی و سخنرانی‌های مدیر، قابل دستیابی است. علاوه بر آموزش و یادگیری، مکانیزم‌هایی چون مدیریت کارکرد، مربی‌گری، چرخش شغلی و جانشین پروری می‌تواند نقش نظام آموزش را در توانمندسازی کارکنان ایفا کند.^۱

توانمندسازی و تغییر سازمانی

توانمندسازی همانند یک پدیده شخصی است که مسئولیت را برای وظایف خودش اختصاصی می‌سازد.^۲

از آنجا که انسان‌ها به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان هستند و کسانی که مسئولیت رویکردها و کارکردهای سازمان را بر عهده دارند، در هدایت تحولات سازمان، نقش آفرینان اصلی هستند، بنابراین بایسته است با توانمندسازی نیروی انسانی از راه مدیریت دموکراتیک، ضمن آماده کردن کارکنان برای رویارویی با تغییرات، در سازمان نیز محیطی را به وجود آورد که در آن، هم انسانیت انسان‌ها و هم استعداد آنها شکوفا شود و نیز دستیابی به بالندگی سازمانی و توسعه هدف‌ها و در نهایت، ارتقای سازمان تا سطح فرا بالندگی امکان‌پذیر شود.

نیکسون^۳ (۱۹۹۴) توانمندسازی را ناشی از تغییرات بیرونی و درونی برای سازمان‌ها می‌بیند. تغییرات بیرونی منجر به کسب نتایج سطوح برتر رقابت و انتظار بالاتر از مشتریان می‌شود. چالش‌های داخلی با نگهداری کارکنان، انگیزش و توسعه ارتباط دارد.

^۱ مصلحی و همکاران، ۱۳۹۱

^۲ پاستور، ۱۹۹۶

^۳ Nixon

مطابق با نظریه بیچ^۱ (۱۹۹۶) توانمندسازی نمی‌تواند از بالا به افراد تحمیل شود. سازمان به آهسته‌القاء کردن فرهنگ توانمندسازی تمایل دارد و باید یک راه برای سیستم‌ها و فرآیندهای سازمان‌دهی پیدا کند که کارکنان را محدود نکند.

توانمندسازی و ارتباط آن با فرایند تصمیم‌گیری

توانمندسازی، مشارکت یا مدیریت مشارکتی یک مفهوم مدرن در ادبیات اجرایی تجارت است.^۲ توانمندسازی هرچند همانند یک راه‌حل رضایت کارکنان و باروری بهبود و توسعه دیده می‌شود اما از نظر مخالفان، تنها همانند یک اقدام نسبت به کوچک‌سازی سازمان و افزایش حجم کار است، لیکن طرفداران توانمندسازی، آنرا مانند یک زیربنای ضروری بهبود مداوم در نظر می‌گیرند. موضوع توانمندسازی کارکنان غالباً توسط مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مطلب به کارکنان فعال و خودکفا در کمک به سازمان در دستیابی به اهدافش اشاره دارد هرچند ریشه‌های آن در مسائل مربوط قبلی تحت عنوان درگیری کارکنان یا مشارکت کارکنان مطرح شده است. هدف تنها این نیست که مطمئن شویم تصمیمات مؤثر توسط کارکنان شایسته اتخاذ شود بلکه تهیه یک مکانیسم برای کسانی است که تصمیمات به آنها سپرده شده است و تقسیم اختیار و قدرت و اتخاذ تصمیمات مهم توسط آنها با مسئولیت همراه است. مسئول تصمیم‌گیری نیاز دارد که کارکنان به دانش سطح مدیریتی و اطلاعات در مورد سرمایه‌گذاری و تشکیلات اقتصادی دسترسی داشته باشند، بعلاوه به فرصت‌هایی برای یادگیری مهارت‌های جدیدی که آنها را قادر خواهد کرد اطلاعات را درک کرده و بکار برند نیاز دارند. چنین اطلاعاتی ممکن است شامل اطلاعات فنی، اقتصادی یا جنبه‌های فردی و سازمانی شرکت باشد. یک محل کار دموکراتیک به آماده‌سازی برای آموزش و تعلیم مداوم کارکنان نه فقط در رابطه با وظایف کاری ضروری‌شان بلکه برای نقش گسترده‌شان در مشارکت در تشکیلات اقتصادی پیچیده مدیریت نیاز خواهد داشت.

^۱. Beach

^۲ Wilkinson, 1988

تأثیر توانمندسازی در کارکرد گروه مجازی، نقش تعامل چهره به چهره

عصر جدید با سازمان‌های پیچیده، پویا و متحول همراه خواهد بود. در این سازمان‌ها، مرزهای سنتی موجود از بین خواهد رفت، فرهنگ‌های مختلف در هم خواهند آمیخت و در زیر پای فرهنگ‌های غنی‌تر ناپدید خواهند شد. بسیاری از مشاغل دوباره طراحی خواهند شد و ورود فناوری اطلاعات تغییراتی در ساختار سازمان‌ها به وجود خواهد آورد. برای کاستن زمان پاسخگویی و بهبود انعطاف‌پذیری، باید شکل کاملاً جدیدی از سازمان‌ها به وجود آیند. پیشرفت در ارتباط و تکنولوژی اطلاعات، فرصت‌های جدیدی را برای سازمان‌ها ایجاد کرده است تا گروه‌های مجازی را بسازند و مدیریت کنند. سازمان‌های مجازی که امروزه با سرعت بالایی در حال شکل‌گیری هستند می‌توانند پاسخی به این نیازهای جدید باشند. گروه‌های مجازی به‌عنوان گروه‌هایی از کارکنان با مهارت‌های منحصربه‌فرد تعریف شده است که اعضا باید با استفاده از تکنولوژی بین گروه و محیط و با انجام وظایف مهم سازمانی همکاری کنند.^۱

نقش توسعه ظرفیت، توانمندسازی و پیشرفت کارکنان در حفظ و نگهداری کارکنان

اغلب استراتژی‌های مدیریت نیروی انسانی روی رضایتمندی و حفظ کارکنان متمرکز هستند، چرا که نیروی انسانی تنها منبع فعال در سازمان است که ضلع رقابتی را در کسب و کار به وجود می‌آورد. سازمان‌ها باید فرصتی را برای کارکنان فراهم کنند تا استعدادها و دانش خود را برای رسیدن به اهداف سازمانی آماده سازند.^۲

سازمان‌هایی که جنبه انسانی را در کسب و کارشان نقض کرده و نادیده گرفته‌اند، تلفات سنگینی را متحمل می‌شوند. مثال خوب در این مورد، شرکت Enron بزرگ‌ترین شرکت تهیه‌کننده انرژی ایالات متحده آمریکا است که اصول اخلاقی تجارت را رعایت نمی‌کرد و از مردم در شیوه‌های سوء کسب و کار استفاده می‌کرد.

^۱ Lipnack & Stamps, 2000

^۲ Stephen Covey, 2012

عامل مؤثر دیگر در حفظ و نگهداشت نیروی انسانی، نقش رهبری و تفویض اختیار به کارکنان در فرایند تصمیم گیری است که وظیفه مهم رهبری به شمار می رود، چرا که کارکنان با استفاده مناسب از این اختیار به توسعه ظرفیت برای تصمیم گیری های آگاهانه نیاز خواهند داشت.

عوامل مؤثر که منجر به حفظ کارکنان می شود (نمودار ۴) عبارتند از:

۱) توسعه ظرفیت:

به آماده سازی توانایی ها، استعداد و دانش کارکنان با کمک آموزش و توسعه برنامه ها جهت رفاه سازمان اطلاق می شود. انسان دارای کیفیت و نیازهای متمایز است. زمانی که سرمایه های انسانی در سازمان جذب می شوند، در همان روز آموزش کسب و کار شروع می شود. بعضی از کارکنان دانش، مهارت و تجربه مربوط به شغلشان را به کار می برند و برخی کارکنان بر دانش و آموزش سازمان تکیه می کنند. سازمان ها باید در برنامه ها و نظامنامه خود، آموزش شغلی را قرار دهند. مدیرانی که درباره کارکنان سرمایه گذاری می کنند با تغییر و انطباق رفتار، مهارت ها و دانش آنها، در تجارت تجربه مثبتی خواهند داشت و کارکنان را حفظ خواهند کرد.^۱

مدیرانی که کارکنان را برای آموزش شغلی و یادگیری مسائل جدید آماده می سازند، نیروی کار قابل اعتمادی خواهند داشت.^۲ کارکنان باید سابقه آموزش خود توسعه را داشته باشند تا استعدادها، علم، مهارت و گرایش خود را بهبود بخشند.^۳

مدیران باید با توجه به ویژگی های هر یک از کارکنان، توانایی خاص و ایده های آنها را تصدیق کند تا خلاقیت و بهره وری به وجود آید. کارکنان باید احساس کنند که مدیر مشتاق به پیشرفت آنهاست و روی آنها تکیه دارد، سپس آنها به طور خودکار تلاش مضاعفشان را بکار می گیرند تا به اهداف سازمانی برسند و طول عمر رابطه آنها با سازمان بیشتر می شود.^۴

^۱ Frazis, Gileman & Joyce, 2000

^۲ Benson, 2006

^۳ Truckenbrodt, 2000

^۴ Belfour & Wechsler, 1996

۲) توانمندسازی کارکنان:

به تعامل و مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری مرتبط با نقش سازمانی و شغلی و امکان استفاده از ایده‌های نوآورانه و خلاقانه آنها اطلاق می‌شود تا کارشان را خوب انجام دهند و سود و بهره‌وری در تجارت به ارمغان آورند. تشویق توانمندسازی کارکنان و خودابتنکاری باعث انطباق کارکرد کارکنان با اهداف سازمان خواهد شد تا کیفیت حفظ شود. کارکنان اهمیت و انگیزه برای رسیدن به اهداف سازمانی را احساس می‌کنند.^۱

اقداماتی مانند استفاده از اختیار و قدرت مدیران در جهت تمسخر و تحقیر کارکنان رده پایین باید لغو شود تا تعداد کارکنان خودبهره‌ور افزایش یابد که برای بهبود سازمان مورد نیاز است.^۲

کارکنان باید در شغلشان، استقلال کامل داشته باشند و درصد مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌ها، بالا باشد.^۳ استخدام مناسب و برنامه‌های آموزشی، ترویج آموزش‌های فنی و همچنین تشویق‌های مدیریتی، توانمندسازی را شکل می‌دهد.^۴

۳) ترقی و پیشرفت:

به پیشرفت کارکنان در حال حرکت از سطح پایین به سطح بالای شغلی در داخل یک سازمان اطلاق می‌شود که توسعه حرفه‌ای متفاوت و مراحل جبران خسارت را تجربه می‌کنند.

کارفرمایانی که از توسعه حرفه‌ای و برنامه‌ریزی حرفه‌ای برای کارکنان تحصیل کرده و ماهر استفاده می‌کنند به دنبال پیشرفت هستند.^۵

مشکل عمده در پیشرفت کارکنان و مدیریت، گرایش کارکنان نسبت به کارکنان مسن‌تر است. مدیریت از بالا به پایین باید نسبت به کارکنان ارشد، احترام نشان دهد زیرا آنها کسانی هستند که می‌توانند منبع تغییرات مثبت در این امر مهم باشند.

¹ Loke, 2001

² Conger & Kanungo, 1988

³ Block, 1987

⁴ Mc Clelland, 1975 & House, 1988

⁵ Ahmed & Bakar, 2003

تحقیقات نشان داده که پیشرفت نه تنها یک منبع رضایت در میان کارکنان است بلکه موجب حفظ و نگهداری کارکنان نیز می‌شود. استقلال در تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری در برنامه‌کاری و تأثیر ماهیت کار نیز در کارکرد کارکنان تأثیرگذار هستند. سازمان باید به کارکنان در هماهنگی اهداف شخصی و سازمانی‌شان به منظور داشتن سازمانی مناسب کمک کند. سرپرستان نیز باید کارکنان را براساس آموزش و پرورش، تخصص و دانش برای پیشرفت آماده سازند. چنین اقداماتی، کارکنان را از افراط در سیاست اعمال فشار بر مدیران به منظور افزایش پاداش‌ها جلوگیری خواهد کرد.^۱

همچنین **بی‌لاسون** روش‌های کلیدی برای پیشرفت توانمندسازی کارکنان بیان نموده است:

۱- کارکنان خود را در فرایند تصمیم‌گیری شرکت دهید؛ بزرگ‌ترین تصمیم‌ها

اغلب توسط کوچک‌ترین افراد سازمان گرفته می‌شود. با شرکت دادن کارکنان در تصمیماتی که مرتبط با زمینه فکری آنها می‌باشد میزان موفقیت سازمان افزایش می‌یابد. شرکت در تصمیم‌گیری‌ها بر روند فکری و روحی کارکنان تأثیر می‌گذارد.

۲- مشارکت دادن کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی؛ طی این روند کارکنان خود را

عضوی می‌دانند که در رشد سازمان مؤثرند و باعث افزایش روحیه کارکنان و ایجاد انگیزش بیشتر کارکنان برای فعالیت در سازمان می‌گردد.

۳- از کارکنان خود تمجید و قدردانی کنید؛ وقتی کارکنان بدانند که کاری خوب و

موفق انجام دهند و در طی این کار از آنها قدردانی می‌شود این روند استمرار پیدا می‌کند و به ایجاد انگیزه‌های جدید و توسعه توانمندسازی کمک می‌کند.

۴- حمایت‌های مستمر از کارکنان؛ هنگامی که کارکنان با انگیزه‌های جدید و نیاز به

کمک به سوی کارفرما می‌آید آنان را با اصطلاحات «شما هنوز خبره نیستید یا مشکلات شما شخصی است» از کار نرانید.

¹ Sharabi, 2008

کارکنان هنگامی که احساس مهم بودن می‌کنند و بتوانند آزادانه آرای خود را بیان نمایند، در توسعه و بقای سازمان نقش مهمی خواهد داشت و باعث افزایش توانایی خود خواهند گردید.^۱

حفظ کارکنان

به توانایی سازمان برای حفظ و نگهداری تعهد و اعتماد کارکنان در مدت زمان طولانی برای کسب سود متقابل اطلاق می‌شود. حفظ کارکنان اغلب عامل حیاتی و برجسته در رشد سازمان است. مدیریت باید به منظور افزایش تعهد سازمانی به کارکنان وظایف قابل توجه واگذار کند.^۲ مدیران باید با توجه به هزینه مربوط به کارکنان، بودجه مناسب را به منظور برآورده ساختن خواسته‌ها و نیازهای حرفه‌ای آنها فراهم سازند.^۳ سازمان باید شرح شغل مناسب کارکنان را جهت جلوگیری از ابهام و اغتشاش تهیه نماید. چنین دستورالعمل‌هایی موجب جلب رضایت کارکنان و در نتیجه ایجاد تعهد و وفاداری به سازمان می‌شود.^۴ مشاوره، روش آموزش متداول در میان کارکنان است. بنابراین مدیران باید به این روش آموزشی توجه داشته باشند تا کارکنان خوب را حفظ کنند.^۵ فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و آموزش باید وجود داشته باشد تا ارزش و توانایی‌های کارکنان را افزایش دهد تا آنها را برای نتایج پربار جذب و حفظ کند.^۶

اعتماد، عامل مهمی در شکل‌گیری روابط بین کارمند و کارفرما است. اگر کارفرمایان به ایده‌های کارکنان و افزایش تعهد و وفاداریشان اهمیت دهند، اعتماد دست‌یافتنی می‌شود.^۷ اگر کارکنان نسبت به سازمان احساس تعلق کنند با اثربخشی بیشتر کار خواهند کرد، غیبت کمتر شده و بهترین کارکنان حفظ خواهند شد.^۸

¹ Lawson, 2001

² Strees, 1977

³ Hartline & Witt, 2004

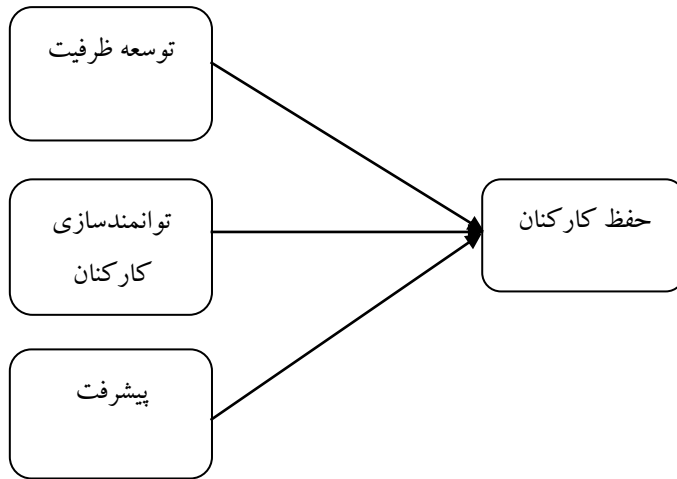
⁴ Dewald, 2011

⁵ Musser, 2001

⁶ Thite, 2010

⁷ Tan & Lim, 2009

⁸ Barrett & Connell, 2001



نمودار ۲-۳ عوامل مؤثر در حفظ و نگهداری نیروی انسانی

ویژگی‌های کارکنان توانمند

برای اثربخش شدن فعالیت‌های توانمندسازی، کارکنان باید زمینه و پتانسیل لازم و کافی را برای درک و پذیرش موضوعات مورد نظر داشته باشند. مهم‌ترین زمینه‌های فردی برای فرایند توانمندسازی عبارتند از:

الف) مهارت، شایستگی و لیاقت:

مهارت و تجربه در رشته و حرفه‌ای که فرد انتخاب نموده، مبنای اصولی برای توانمندسازی است. این بدان مفهوم است که کارکنان جدید که فاقد تجربه هستند، تا زمانی که ظرفیت مسئولیت‌پذیری پیدا نکرده‌اند، نمی‌توان فرایند توانمندسازی را در مورد آنها به اجرا درآورد.

ب) بهبود رفتارهای کمکی:

افرادی که دارای رفتارهای تشریکی و کمک‌کنندگی هستند، دستاوردهای اعضای تیم را افزایش می‌دهند. باید به خاطر داشت که ایجاد حس رقابت‌پذیری و شخصیت دادن به افراد از جمله مواردی است که همکاری تیمی افراد را افزایش می‌دهد.

ج) مهارت‌های ارتباطی:

این مهارت‌ها شامل مهارت‌های گفتاری و شنیداری است. به طور مسلم، توانمندسازی در تیم کاری اجراء نمی‌شود مگر این که اعضاء همان گونه که به دقت به صحبت دیگران گوش می‌کنند، توان بیان دیدگاه خود را داشته باشند^۱.

در ادامه به برخی ویژگی‌های کارکنان توانمند اشاره می‌شود:

۱- خودکارآمدی و شایستگی شخصی

وقتی افراد توانمند می‌شوند از احساس خود اثربخشی برخوردار می‌گردند که قادرند کارها را با کفایت لازم انجام دهند و معتقدند که می‌توانند راهی برای رویارویی با چالش‌های جدید بیاموزند و رشد کنند خود اثربخشی مهم‌ترین عنصر توانمندی است زیرا احساس خود اثربخشی است که نشان می‌دهد افراد برای انجام کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر.

باندورا (۱۹۷۷) سه شرط زیر را برای احساس خود اثربخشی افراد پیشنهاد می‌کند:

باور به اینکه توانایی انجام کار را دارند.

باور به اینکه ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند.

باور به اینکه مانعی خارجی آنها را از انجام کار موردنظر باز نخواهد داشت.

۲- خودسامانی (خوداختیاری)

خوداختیاری به احساس قابلیت برخورداری از حق انتخاب اشاره دارد. هنگامی که افراد به جای اینکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن بکشند، داوطلبانه کنترل اقداماتی را آغاز می‌کنند، احساس خود اختیاری می‌کنند. در این وضعیت فعالیت‌های افراد نتیجه آزادی و اقتدار شخصی‌شان است. این افراد قادرند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیم‌های مستقل اتخاذ نمایند و افکار جدید را بیازمایند و به جای اینکه احساس کنند فعالیت‌هایشان از پیش تعیین

^۱ کاشانی، ۱۳۸۷

شده و تحت کنترل دیگران یا اجتناب ناپذیر و همیشگی است، اختیار و اراده فردی خویش را حاکم می‌دانند. خوداختیاری همچنین به برخورداری از حق انتخاب درباره روش‌های تلاش و انجام وظیفه، سرعت کار و چارچوب زمانی کار تأکید دارد. همچنین افرادی که با احساس معنی دار بودن شغل، توانمند شده‌اند نوآورتر، تأثیرگذارتر و شخصاً کاراتر از دیگران ظاهر می‌شوند.^۱

۳- پذیرش نتایج شخصی

افراد توانمند از احساس کنترل شخصی بر نتایج کار برخوردارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیط یا نتایج کار، موجب ایجاد تغییر شوند. پذیرفتن شخصی نتیجه، عبارت است از باورهای فرد در مقطعی از زمان، درباره توانایی وی برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب. افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیت‌های آنان را کنترل می‌کنند. بلکه بر این باورند که خود قادرند این موانع را کنترل کنند. البته باید در نظر داشت حتی توانمندترین افراد قادر نخواهد بود همه آنچه را روی می‌دهد کنترل کنند و چنین هم مدنظر نیست. عدم احساس کنترل از آن رو که با پیامدهای منفی و زیان‌های جسمی و عاطفی همراه است حائز اهمیت می‌باشد. برای مثال معلوم شده است که فقدان کنترل، به افسردگی، فشار روانی، نگرانی، روحیه پایین، فقدان بهره‌وری، رخوت و ناتوانی و حتی افزایش احتمال مرگ منتهی می‌شود. در مجموع کنترل‌پذیری از یک سو، به توانایی تشخیص حوزه‌های تحت تأثیر و نفوذ افراد و از سوی دیگر به اراده و نیز تغییر محیط خارجی به منظور افزایش تسلط بر آن وابسته است.

۴- احساس ارزشمندی

افراد توانمند احساس معنی دار بودن می‌کنند. برای اهداف و فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائلند و در کار از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار می‌شوند. بنابراین، معنی دار بودن به نگرش ارزشی معطوف است. فعالیت‌های معنی دار نوعی احساس هدفمندی، هیجان یا مأموریت

^۱ مصلحی و همکاران، ۱۳۹۱

برای افراد ایجاد می‌کنند. به طوری که کسب درآمد یا تنها انجام دقیق یک شغل، برای آنها احساس معنی داری ایجاد نمی‌کند بلکه موارد بنیادی‌تر و ارزشمندتر در این زمینه اهمیت می‌یابند.

۵- اعتماد

افراد توانمند دارای حس اعتماد هستند. مطمئن‌اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. اطمینان دارند که حتی در مقام زبردست نیز نتیجه‌نهایی کارهای آنها، نه آسیب و زیان که عدالت و صمیمیت خواهد بود. معمولاً معنی این احساس آن است که اطمینان دارند صاحبان قدرت به آنها 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 نمی‌دهند افراد توانمند باز هم گونه‌ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می‌کنند. افراد دارای اعتماد، ضمن ابراز علاقه به دیگران، تلاش می‌کنند با دیگران و بخش مؤثری از گروه باشند، پژوهش‌گرا، خودسامان و مشتاق به یادگیری. همچنین افشاگرتر، در ارتباطات مربوط به خود، صادق‌تر و برای گوش دادن دقیق به دیگران، تواناترند^۱.

فرآیند توانمندسازی

اولین چیزی که در ارتباط با توانمندسازی می‌بایست مورد نظر قرار گیرد این است که توانمندسازی یک فرآیند است نه یک رویداد و اجرای موفقیت‌آمیز آن، نیازمند تعهد، صبر و حوصله از سوی طرفین یعنی مدیریت و اعضای گروه است.

فرآیند توانمندسازی دارای شش مرحله اساسی است که این مراحل عبارتند از:

۱- تعریف و ابلاغ مفهوم توانمندسازی به اعضای سازمان.

۲- هدف‌گذاری و تدوین راهبردها، که برای کارکنان در هر سطح سازمان در انجام

تلاش‌هایشان به منظور توسعه و تقویت توانمندسازی به یک چارچوب سازمانی تبدیل شود.

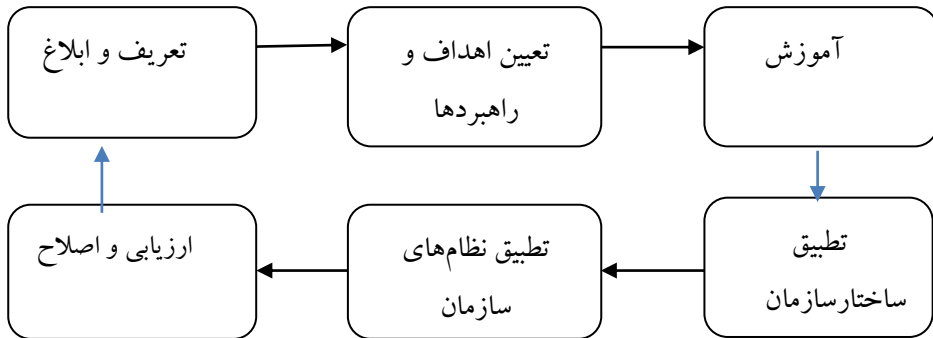
^۱ مصلحی و همکاران، ۱۳۹۱

۳- آموزش کارکنان برای ایفای نقش‌های جدید و انجام وظایفشان به شیوه‌هایی که با اهداف سازمان برای گسترش و تقویت توانمندسازی سازگار باشند.

۴- تطبیق ساختار سازمان به گونه‌ای که مدیریت ناب، کاهش دیوان‌سالاری یا کاغذبازی و همچنین ایجاد استقلال و آزادی عمل بیشتر را بطلبد.

۵- تطبیق نظام‌های سازمان (از جمله برنامه‌ریزی، پاداش دهی، ترفیع، آموزش، استخدام، انتصاب و مانند آن) برای حمایت از توانمندسازی کارکنان.

ارزیابی و اصلاح فرایند توانمندسازی از طریق سنجش بهبود و شناخت اعضای سازمان



نمودار ۲-۴- الگوی مدیریت فرایند توانمندسازی

مرحله اول: تعریف و انتقال توانمندسازی

اولین مرحله در فرایند توانمندسازی این است که باید برای پرسش‌های مدیران و پرسنل در ارتباط با توانمندسازی پاسخ مناسب آماده کرد. پرسش‌هایی از قبیل اینکه: چگونه کارها را انجام دهیم؟ از من چه انتظاری برای انجام دادن کار به شیوه دیگر دارند؟ کارکرد من چگونه ارزیابی می‌شود؟ چگونه شروع خواهیم کرد؟ چه کاری را نباید انجام دهیم؟ پاسخ به سؤالات فوق، تعریفی کامل و جامع از توانمندسازی ارائه خواهند نمود، البته فقط تعریف کافی نیست بلکه می‌بایست این مفهوم به درون سازمان راه‌یافته و در آن نهادینه شود.

مرحله دوم: تعیین اهداف و راهبردها

تعیین اهداف و راهبردها به نحوه تعریف ما از توانمندسازی بستگی دارد. براساس تعریف سازمان از مفهوم توانمندسازی، راهبرد و اهداف موردنظر تعیین می‌شوند.

مرحله سوم: آموزش

ایده سنتی آموزش به تنهایی نمی‌تواند باعث توانمندی کارکنان شود. مفهوم توانمندسازی می‌بایست از طریق دانش و مهارت‌های جدید که بسیار فراتر از حوزه سنتی آموزش است، حمایت شود.

مرحله چهارم: تطبیق ساختار سازمان

در این مرحله اقداماتی انجام می‌گیرد تا بهره‌وری و کارکرد کارکنان را تا حد مطلوب ارتقاء دهد اقداماتی از قبیل: حذف مشاغل بدون ارزش افزوده، ترکیب مشاغل در واحدها، کاهش لایه‌های مدیریت و سرپرستی.

مرحله پنجم: تطبیق نظام‌های سازمان

هر نظامی از قبیل نظام اطلاعاتی، نظام مدیریتی، نظام ارزیابی کارکرد و... که با مدیریت و کنترل کارکنان ارتباط دارد، در هنگام فرایند توانمندسازی مورد تردید قرار می‌گیرد. در این راستا کلیه نظام‌ها می‌بایست با فرآیند توانمندسازی سازگار شده و در راستای آن حرکت نمایند.

مرحله ششم: ارزیابی و اصلاح

پس از انجام کلیه مراحل قبل، نوبت به این می‌رسد که میزان نیل به اهداف تعیین شده را مورد سنجش قرار داده و در صورت انحراف از برنامه تعیین شده اصلاحات لازم را انجام دهیم.^۱

عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی

توانمندسازی، تکنولوژی مؤثر و پیشگامی است که هم برای سازمان‌ها، مزیت راهبردی ایجاد می‌کند و هم برای کارکنان فرصت می‌آفریند. ابزاری شناخته شده که در دو دهه اخیر به‌عنوان

شیوه نوین ایجاد انگیزش در نیروی انسانی ارائه شده و می‌تواند موفقیت سازمان‌ها را تضمین کند. در این بین بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. عوامل مختلفی در آسان‌سازی، تسریع و اثربخشی فرایند توانمندسازی کارکنان دخالت دارد. در یک جمع‌بندی، عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان را می‌توان به شرح زیر معرفی کرد:

۱- مشخص بودن هدف‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات در سازمان: کارکنان باید از مسئولیت‌ها و شرح وظایف خود، هدف و مأموریت سازمان و مراحل و فرایندهای کاری آن آگاهی داشته باشند.

۲- غنی‌سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان: سازمان باید در جهت به روز شدن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوای شغلی آنها اقدام کند. همچنین به منظور برآورده کردن اصل جانشین‌پروری در سازمان، می‌توان از فنون چرخش مشاغل^۱ استفاده کرد.

۳- داشتن روحیه خوب و تعلق خاطر سازمانی: به منظور فراهم کردن این دو عامل، باید به کارکنان در سازمان احترام گذارد و در جهت رفع مشکلات شخصی، آن‌ها را یاری و کمک کرد. برای ابداع، نوآوری و خلاقیت در کارکنان باید زمینه‌های مناسب آن فراهم شود و مدیریت ارشد سازمان اطمینان حاصل کند که کارکنان تمایل به انجام اموری که به آنها واگذار شده است را دارند.

۴- وجود اعتماد، صمیمیت و صداقت: سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را میان کارکنان ایجاد کند و از سوی دیگر اعتماد میان مدیران و کارکنان را افزایش دهد.

۵- ترغیب و تشویق: وجود تناسب در ترغیب (پاداش معنوی) و تشویق (پاداش مادی) کارکنان برای کاری که آنها انجام می‌دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها می‌تواند باعث اثربخشی توانمندسازی کارکنان شود.

۶- وجود روحیه مشارکت و کارگروهي: به کارگیری نظرها و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و نیز همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در

^۱. Job rotation

سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد برای بهتر انجام شدن کارها و کنترل کارهای اجرایی کارکنان توسط خودشان، می‌تواند به شکل مشارکت و کار گروهی، در افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها تأثیرگذار باشد.

۷- وجود ارتباط های شفاف کاری: شامل برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان خود، وجود شفافیت و روشن بودن ارتباط‌های کاری کارکنان با مدیران و سرپرستان و اطلاع داشتن کارکنان از امور جاری شرکت در حوزه‌های کاری خود و... است.

۸- محیط سالم و ایمن کاری: از جمله عوامل مؤثر که کم و بیش در سازمان‌ها روی آن تأکید می‌شود محیط سالم و ایمن کاری است. اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیت‌های مناسب کاری برای کارکنان و کاهش فشار و تنش‌های موجود در محیط کار می‌تواند از جمله موارد مرتبط با توانمندسازی کارکنان باشد.

۹- بهینه سازی فرآیندها و روش های کاری: شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات در سازمان، مستندسازی و روش‌های کاری و بازنگری دوره‌ای و اصلاح روش‌های کاری و ساده‌سازی امور، از عوامل مؤثر در برآورده شدن بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری است که روی توانمندسازی سازمان و کارکنان مؤثر است.

۱۰- وجود اطلاعات، دانش و مهارت شغلی: برای تأمین توانمندسازی کارکنان، وجود امکانات برای توسعه مهارت‌های شغلی در سازمان، وجود زمینه‌های آموزش مؤثر و کارا در سازمان و داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست‌ها می‌تواند مفید و مؤثر باشد.^۱

نقش مدیران در افزایش توانمندی کارکنان

یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران عصر حاضر، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه نیروی انسانی موجود است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به کار گیرند. به عبارت دیگر افراد، توان بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتری را دارند، اما در محیط سازمانی به دلایلی از این

قابلیت‌ها به طور مطلوب بهره‌برداری نمی‌شود. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی کارکنان را به عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نموده‌اند و معتقدند که توانمندسازی نیروی انسانی یکی از نگرش‌های مهم جدید است که امروزه توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر در پاسخگویی به نیاز تغییر و تحول است.^۱

مزایای توانمندسازی نیروی انسانی

از دیدگاه پیترز (۲۰۰۵):

الف) مزایای شخصی مثل کاهش ابهام و تضاد در نقش و افزایش خودکنترلی

ب) مزایای سازمانی مثل افزایش بهبود در زمینه کارکرد اقتصادی

از دیدگاه باون و لاولر (۱۹۹۲):

آنان مزایای توانمندسازی کارکنان را در سازمان‌های خدماتی به شرح زیر توصیف می‌کنند:

- کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان در حین ارائه خدمات پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند.
- افراد توانا به مشتریان ناراضی در حین عودت خدمات پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند.
- کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و شغلشان دارند.
- کارکنان توانا با مشتریان با گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می‌کنند.
- کارکنان توانمند می‌توانند منبع بزرگی از اندیشه‌های خدماتی باشند.

^۱ کینلا، ۱۳۸۳، ۲

پاره‌ای از مزایای توانمندسازی کارکنان برای سازمان‌ها عبارتند از:

- خودمختاری و استقلال
- غنی‌سازی مشاغل
- امکان بیان تفصیلی شرح وظایف
- تقویت و حمایت کارهای گروهی
- ایجاد برتری در رقابت سازمانی
- افزایش استقلال و قدرت تصمیم‌گیری
- فراهم آوردن آزادی و اطلاعات لازم برای افراد

که نهایتاً این موارد منجر به توسعه سازمانی و افزایش کارکرد در رسیدن به اهداف سازمان خواهد شد.^۱

موانع و چالش‌های اجرای برنامه‌های توانمندسازی

موانع موجود در توانمندسازی کارکنان را می‌توان از سه بعد مورد بررسی قرار داد. این سه بعد، ابعاد مهم هر سازمان محسوب و شامل بعد ساختاری، بعد محیطی (زمینه‌ای) و بعد رفتاری (محتوا) می‌شوند. هر یک از این ابعاد از اجزای مختلفی تشکیل شده‌اند که می‌توان از طریق آنها سازمان را مورد بررسی قرار داد. به‌طور کلی، موانع و مشکلات توانمندسازی افراد از ناکارایی این سه بعد سازمانی ناشی می‌گردد که به توضیح هر یک از این اجزا می‌پردازیم:^۲

۱- موانع ساختاری توانمندسازی

منظور از ساختار، همه عناصر، شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم و ترتیب خاصی به هم پیوسته‌اند و چارچوب یا قالب، پوسته و بدنه فیزیکی سازمان را می‌سازند. بنابراین، منابع اطلاعاتی و مادی وقتی با ترکیب خاصی در بدنه کل سازمان جریان یابند، اجزای شاخه ساختاری

^۱ کاشانی، ۱۳۸۸

^۲ آقابار، ۱۳۸۲

محسوب می‌شوند. موانع ساختاری در حقیقت عوامل غیرزنده سازمان هستند مانند قوانین دست و پاگیر سازمانی، نظام حقوق و دستمزد ناکارآمد، تجهیزات و امکانات فرسوده، ویژگی‌های ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز)، وجود سلسله‌مراتب بیش‌ازحد، نبودن ارتباطات مؤثر سازمانی، کنترل و نظارت شدید، شفاف نبودن اهداف سازمانی، رشد و ارتقای محدود، ناعادلانه بودن نظام پاداش، توزیع نامناسب قدرت و بوروکراسی شدید^۱.

۲- موانع محیطی توانمندسازی

منظور از بعد یا شاخه زمینه (عوامل محیطی)، تمام شرایط و عوامل محیطی و برون‌سازمانی است که محیط، روش‌ها و نظام‌های اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. شاخه زمینه از جمله مهم‌ترین شاخه‌هاست و بقا و رشد سازمان به آن وابسته است. تغییرات فناورانه، رقبا، فضای درونی سازمان و محیط خانوادگی کارکنان از جمله عوامل محیطی محسوب می‌شوند و پویا نبودن محیط، ثبات و ایستایی و نبود رابطه مؤثر بین محیط و سازمان از جمله مهم‌ترین عوامل محیطی می‌باشند^۲.

۳- موانع رفتاری توانمندسازی

منظور از بعد یا شاخه محتوا، رفتار انسان و روابط انسانی سازمان است که با شکل‌های ارتباطی (غیررسمی) و الگوهای خاصی به هم پیوسته‌اند و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. در واقع شاخه محتوا، عوامل زنده سازمان را در برمی‌گیرد و فرهنگ سازمانی نامطلوب، توجه نکردن به جایگاه و اهمیت نقش گروه، سبک مدیریت نامناسب، نظام انگیزش ناکارآمد، فقدان مشارکت واحدهای کاری، فقدان جو مشارکت، نبود اثربخشی دوره‌های آموزشی، بی‌توجهی به گروه‌های غیررسمی، ویژگی‌های شخصیتی نامطلوب افراد، ناعادلانه بودن نظام پاداش و تشویق، تفویض نکردن اختیار مناسب با مسئولیت، دسترسی نداشتن به اطلاعات مرتبط با شغل، فقدان نظام

^۱ همان منبع، ۴۶

^۲ همان منبع، ۴۷

ارزشیابی کارکرد مناسب و نبود تیم‌های کاری در سازمان، از جمله مهم‌ترین موانع رفتاری توانمندسازی کارکنان محسوب می‌شوند.^۱

در دسته‌بندی دیگری موانع توانمندسازی در موارد زیر خلاصه می‌شود:

ترس کارکنان: کارکنان در برابر توانمندسازی احساس رعب و وحشت دارند زیرا آن را تهدیدی برای خود و احتمالاً افزایش وظایف کاری خود می‌بینند.

فقدان امنیت شخصی (تهدیدی برای مدیریت): مدیران به دلیل حیطه نظارت زیاد و کنترل کارکنان توانمندسازی را به‌عنوان تهدید قدرت و اختیار خود می‌دانند.

ساختار سازمانی: ساختار غیر منعطف و بلند سازمانی با لایه‌های زیاد مدیریتی و کنترلی مانع جدی توانمندسازی محسوب می‌گردد.

نگرش‌های منفی مدیران در مورد زیردستان: مدیران براساس نظریه X مک‌گریگور نسبت به کارکنان دید منفی دارند و آنان را تنبل و از کار گریزان و مسئولیت‌گریز می‌دانند در نتیجه به توانمندسازی به دید تردید می‌نگرند.

ناامید شدن مدیریت: به دلیل زمان بر بودن ممکن است مدیریت در جریان فرایند توانمندسازی دچار یاس و ناامیدی شوند.

فقدان منابع و زمان کافی: برنامه‌های توانمندسازی منبع و زمان زیادی را صرف می‌کند، بنابراین سازمان‌های با منابع و زمان محدود نمی‌توانند این برنامه‌ها را با موفقیت اجرا نمایند.

نیاز به کنترل: برنامه‌های توانمندسازی نیاز به کنترل‌های مختلف دارد. بنابراین مدیران نیازمند کنترل بیشتر هستند و این در صورت نبودن اهرم‌های کنترلی مناسب در سازمان می‌تواند مانع توانمندسازی باشد.^۲

^۱ همان منبع، ۴۷

^۲ ماهنامه جهان گستر، ۱۳۹۰

دهه ۱۹۹۰ را عصر توانمندسازی نامیده‌اند. با وجود این، شواهدی که از شکست اغلب برنامه‌های توانمندسازی در جهت برآورده ساختن انتظارات مدیران و کارکنان حکایت دارند، روزبه‌روز بیشتر می‌گردند. اگرچه سازمان‌های بسیاری از اجرای برنامه‌های توانمندسازی دچار خسران و رکود شده‌اند، ولی توانمندسازی همچنان نوشدارویی تلقی می‌شود که با وجود بدمزه بودن، درمان بسیاری از دردهای سازمان است. در حالی بسیاری از سازمان‌ها مبادرت به اجرای آن کردند که هم در مورد آن بسیار اغراق شده بود و هم اینکه آنها بدون شناسایی و درک صحیح علل واقعی مشکلاتشان یا به اجرای سطحی و نادرست این برنامه‌ها پرداخته و یا اینکه فقط به شعار بسنده کرده بودند. در نتیجه عده‌ای با علم کردن این ضعف‌ها کل ماهیت توانمندسازی را مورد هجوم قرار دادند؛ در صورتی که آنها می‌بایست با درک صحیح مشکلات، شناخت نوع برنامه‌های مناسب، اجرای تدریجی آنها و شناسایی و رفع دام‌ها و موانعی که بر سر راه توانمندسازی کارکنان وجود داشت، مبادرت به اجرای آن می‌کردند.^۱

انواع فضاهای سازمانی مؤثر در تغییر رفتار کارکنان

محققان، پنج نوع فضای سازمانی یا جو روانی در محیط کار را برای ترغیب یا ممانعت از پیدایش تغییر در رفتار کارکنان در سازمان‌ها شناسایی کرده‌اند که عبارتند از:

فضای مانع تراش^۲: در این فضاها، مدیر یا سرپرست از به‌کارگیری آنچه کارکنان در دوره‌های آموزشی آموخته‌اند هراس دارد. این نوع هراس مدیر یا سرپرست از مدیر یا مدیران فرادست، به احتمال زیاد ناشی از احتمال تغییر در روش رهبری او می‌باشد. چنین محیط‌های کاری باعث سرشکستگی کارکنان می‌شود چون اصلاً نمی‌توانند ابراز وجود نمایند.

فضای رغبت زدا^۳: در چنین فضاهای سازمانی، مدیر یا سرپرست هرگز نمی‌گوید: شما قادر به کاربرد آموخته‌هایتان نیستید بلکه او به روشنی در عملکردش نشان می‌دهد که علاقه‌ای به تغییر

^۱ ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ۲۵۲

^۲. Preventing

^۳. Discouraging

رفتار کارکنان ندارد. افزون بر این، در فضای رغبت‌زدا، مدیر، آموخته‌های خود را از دوره‌های آموزش الگویی عمل قرار نمی‌دهد و این موجب نارضایتی کارکنان می‌شود.

فضای خنثی^۱: در چنین فضایی مدیر، کارکنان در دوره آموزشی را مورد مسامحه قرار می‌دهد. این مدیران به کار معمول سازمانی می‌پردازند و تنها خواهان انجام وظایف محوله هستند. اگر نتیجه تغییر رفتار مانعی برای انجام امور محوله ایجاد نکند، مدیر واکنشی نشان نمی‌دهد در غیر این صورت، مدیر نقش مانع تراش و رغبت‌زدا ایفا خواهد کرد.

فضای ترغیب‌کننده^۲: در فضای ترغیب‌کننده، مدیر کارکنان را برای یادگیری و به‌کارگیری یادگیری‌هایشان در انجام وظایف شغلی تشویق و حمایت می‌کند. در چنین فضایی، مدیر می‌گوید: مایلم بدانم چه یاد گرفته‌اید و چگونه می‌توانید به انتقال آموخته‌ها برای انجام وظایف شغلی کمک کنید. این مدیران پیش و پس از برگزاری دوره‌های آموزشی با کارکنان جلسات بحث و تبادل نظر برگزار می‌کنند. در چنین فضایی مدیر و کارکنان به دنبال ارتقاء موقعیت سازمانی هستند.

فضای درخواست‌کننده^۳: در چنین فضایی، مدیر از فراگرفته‌های کارکنان آگاهی دارد و اطمینان می‌دهد که زمینه به‌کارگیری آموخته‌های آنان را در انجام وظایف شغلی فراهم آورد و حتی در پایان دوره آموزشی، قرارداد به‌کارگیری آموخته‌های کارکنان را با آنها منعقد می‌کند^۴.

دلایل عدم تمایل مدیران به توانمندسازی کارکنان

با تأکید بر اینکه تواناسازی از مدیران آغاز می‌شود و به سوی کارکنان جریان می‌یابد، مطالعات متعدد مدیریتی نشان داده است برخی از مدیران به سه دلیل تمایل ندارند کارکنانشان را توانا سازند:

۱- نگرش‌های مدیران درباره زیردستان

مدیرانی که از تواناسازی کارکنان خودداری می‌کنند، اغلب بر این باورند که زیردستان آنان

1. Neutral
2. Encouraging
3. Requiring

برای انجام دادن کار مورد نظر به اندازه کافی تبحر ندارند و علاقمند نیستند که مسئولیت بیشتری بر عهده بگیرند. برای آموزش دقت بسیار زیادی نیاز دارند یا نمی‌باید درگیر کارها یا مسئولیت‌هایی شوند که نوعاً مقام بالاتر انجام می‌دهد.

۲- تهدید امنیت مدیریتی

بعضی از مدیران این تصور را دارند که چنانچه دیگران را توانا سازند، ممکن است قدرت کنترل و اختیارشان را از دست بدهند، بنابراین تمایلی به تسهیم ندارند. لذا باید همه جزئیات را درباره طرح‌هایی که به آنان واگذار شده است، بدانند. این نوع مدیران ترجیح می‌دهند که خودشان روی وظایف کار کنند تا اینکه دیگران را درگیر سازند.

۳- نیاز به کنترل

مدیرانی که کارکنان خود را توانا نمی‌سازند، اغلب نیاز شدیدی به آن دارند که آنچه را در جریان است در دست بگیرند و بر آن تسلط داشته باشند.

اگرچه بعضی از نگرانی‌های مدیران ممکن است تا حدی درست باشد، اما چنین ابهاماتی مدیران را از رسیدن به موفقیت‌هایی که با تواناسازی ماهرانه همراه است، بازمی‌دارند. حتی اگر مدیران برای تواناسازی دیگران تمایل و اشتیاق نشان دهند، موفقیت همچنان مستلزم اجرای ماهرانه تواناسازی است.^۱

اگر از مدیران یا سرپرستان هر گروه بخواهید مدیریت را تعریف کنند، آن‌ها بی‌درنگ پاسخ می‌دهند «مدیریت یعنی انجام کار از طریق دیگران». سپس از آنها پرسید اصول مدیریت چیست، آن‌ها می‌گویند «برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی نظارت و کنترل»، بعضی از این اصول از طریق آموزش، گفتگو و یا مدل‌سازی رفتاری به دست می‌آید به طوری که اغلب مردم معتقدند آنچه مدیران انجام می‌دهند همان اصول کلی مدیریت است.

اما اگر از همین افراد پرسید فکر می‌کنید در اصول مدیریت یعنی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، نظارت و کنترل چه اشکالی وجود دارد، پاسخ‌های آنان اشکالات ذیل را گوشزد می‌کند:

^۱ بابایی و همکاران، تدبیر ۱۳۹۰

۱- عدم بهره‌گیری از کارکنان و نظرات آنها

۲- تمایل به حفظ وضع موجود به جای بهبود

۳- نادیده گرفتن نیازهای مشتری

۴- عملکرد سازمانی و نتایج کمتر از حد انتظارات

اکنون از آنها پرسید چه کار کنیم تا به نتایج دلخواه برسیم آنها خواهند گفت:

- نتایج و کارکرد موجود آن چیزی نیست که باید باشد یا می‌توانست باشد؛

- می‌توانیم نتایج بهتری به دست آوریم اگر در جهت جلب رضایت بهتر مشتری گام برداریم؛

- برای این کار نیازمند بهبود هستیم؛

- برای بهبود باید از فکر و اندیشه کارکنان همانند دستان آنان استفاده شود.

بنابراین، رویکردهای برنامه‌ریزی - سازمان‌دهی، نظارت و کنترل در مدیریت خالی از اشکال نیست و نیازمند تجدیدنظر کلی است. ما نیازمند روش‌های جدید فکر کردن درباره وظایف اصلی (تفکرات) مدیریت هستیم نه اینکه بخواهیم اصول برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، نظارت و کنترل را زیر سؤال ببریم چون آنها برای مدیریت جنبه حیاتی دارند و در اکثر مواقع این وظایف به گروه‌های موقت و کاری خودگردان تفویض می‌شود. اکثر مدیران اقدامات شاخص زیر را در کمک به موفقیت‌های جاری سازمان مؤثر می‌دانند:

۱- هدایت:

شامل تدوین دیدگاه، ارزش‌ها، استراتژی‌ها (راهبری)، اهداف، هماهنگی، خط‌مشی‌ها، عملیات و برنامه‌های کاری، بهبود فرآیندها، سازمان‌دهی، برقراری ارتباط که همه در جهت رسیدن به کیفیت جامع است.

۲- توانمندسازی:

با تفویض کارها عادی و سپردن مسئولیت به کارکنان، استفاده از روش‌های اصلاحی، گروه‌های میان‌وظیفه‌ای، بهبود فرایند و گروه‌های کاری خودگردان، تخصیص منابع، دانش لازم

و آموزش‌های مربوطه، قدرشناسی، پاداش، تلاش برای بهبود و موفقیت، مشاوره و نقش مربی برای کارکنان و حذف موانع موجود بر سر راه کارکردهای برجسته و عالی.

۳- ارزیابی:

شامل بررسی نظرات کارکنان و مشتریان، به کارگیری کیفیت، ابزارهای سنجش بهره‌وری و خدمت‌رسانی، ابزارهای آماری سنجش فرآیندهای تولید و الگوبرداری بهینه (به‌گزینی) از سازمان‌های برتر و موفق.

۴- شریک‌سازی:

شامل شناسایی و از بین بردن حلاء عملکرد از طریق تعامل و کار با مشتریان، تأمین کنندگان، اتحادیه کارگری، مراکز آموزشی، سایر بخش‌های دولتی و بنیان‌های اجتماعی به منظور حل مسائل زیست‌محیطی یا سایر موضوع‌ها است.

به عبارتی می‌توان گفت، وقتی سازمان‌ها می‌خواهند به بهبود فکر کنند لاجرم وظایف اصلی مدیریت دستخوش تغییر می‌شود. تجربیات نشان داده که اصول مدیریت سنتی یعنی برنامه ریزی، سازمان‌دهی، نظارت و کنترل به سمت رویکردهای هدایت، توانمندسازی، ارزیابی، همکاری و شراکت تغییر می‌یابد (برای اینکه رویکردهای جدید مدیریت فراموش نشود از ترکیب حروف اولیه آنها کلمه LEAP^۱ به وجود می‌آید که نشان‌دهنده سبک مدیریت جدید است.^۲

معرفی ابعاد مورد مطالعه در توانمندسازی روانی نیروی انسانی

زیربنای توانمندسازی، مفهوم نیروی کار با تجربه است. بررسی رویکردهای اصلی برای تجربه قدرت در ارتباط با جریان‌های مختلف تحقیق توانمندسازی که در بالا توضیح داده شده است نشان می‌دهد که در سطح فردی، سه بعد اصلی تجربه قدرت فرآیند توانمندسازی وجود دارد که، عبارتند از:

(الف) توانمندسازی به‌عنوان شایستگی درک شده

^۱. Leading, Empowerment, Assess, partner

^۲ آقاپار، ۱۳۸۲

(ب) توانمندسازی به‌عنوان درون‌سازی هدف

(ج) توانمندسازی به‌عنوان کنترل درک شده.

شایستگی درک شده^۱

وود و باندورا^۲ (۱۹۸۹) شایستگی درک شده به‌بودن اعتقادات در توانایی‌های خود برای بسیج انگیزه، منابع شناختی و دوره‌های عمل مورد نیاز برای پاسخگویی به خواسته‌های موقعیتی خاص اشاره می‌کنند. طبق نظر باندورا (۱۹۷۷)، شایستگی درک شده بر انتخاب تنظیمات رفتاری و شروع تلاش تأثیر می‌گذارد. مردم تمایل دارند که از شرایطی اجتناب کنند که معتقدند فراتر از مهارت‌های آنها برای مقابله است. از سوی دیگر، آن‌ها درگیر فعالیت‌هایی هستند که اعتقاد دارند در اختیار آنها قرار دارند. این به این معنی است که احساس شایستگی، نکته‌ای لازم برای توانمندسازی روانی است.

شایستگی درک شده موضوع اصلی اکثریت پژوهش‌های توانمندسازی است. افزایش اعتقادات خودآمدی، سنگ بنای استراتژی توانمندسازی کانگر و کانونگو^۳ است. شایستگی درک شده نیز جزئی مهم در مدل توانمندسازی توماس و والتوس^۴ (۱۹۹۰) است.

درونی‌سازی هدف^۵

همانطور که قبلاً ذکر شد، می‌توان از کلمه قدرت نیز برای نشان دادن انرژی و توانمندسازی استفاده کرد. عنصر مهم انرژی‌زا در یک سطح روان‌شناختی، هدف و به‌ویژه یک علت ارزشمند یا یک پروژه معنی‌دار است. انرژی بخشیدن به اختیارات در یک مأموریت یا یک علت ارزشمند به آن بخشیدن اغلب در زمینه کارهای مذهبی یا مسیحی و حرکات حاکمیتی ذکر شده است. اگر کارکنان سازمان‌های مدرن به‌طور مشابه از علت سازمانی آگاه شوند، پس آنها باید اهداف سازمان را درونی سازند. این کار از شیوه‌های رهبری سازمانی مانند: رهبری چشم‌انداز و

¹ Perceived Competence

² Wood & Bandura

³ Conger & Cantongo

⁴ Thomas & Velthouse

⁵ Goal Internalisation

الهام بخش (بأس^۱، ۱۹۸۵) رهبری کاریزماتیک^۲ (بأس، ۱۹۸۵؛ کونگر و کانونگو، ۱۹۸۷؛ هاوس^۳، ۱۹۸۸) و به طور کلی، رهبری تحول گرا (برنز^۴، ۱۹۷۸) استفاده می کند تا باورها و نگرش های کارکنان را به صورت خطی و در راستای مأموریت و اهداف سازمان تغییر بخشد.

یوکل^۵ (۱۹۸۹) معتقد است که چنین رهبری تحول پذیری، مستعمرات را قادر می سازد تا در روند اصلاح یا تغییر سازمان حرکت کنند. برک^۶ (۱۹۸۶) اظهار داشت که رهبران، با تأکید بر هدف یا علت ارزشمند، توانایی های زیردستان را تقویت می کنند. با توجه به بنیس و نانوس (۱۹۸۵)، ابعاد مهم توانمندسازی عبارتند از اهمیت (احساس تفاوت در سازمان و در زمینه های مختلف جهان)، شایستگی (توسعه و یادگیری شغلی و افزایش احساس خودخواهی) تسلط، جامعه (حس خانواده، وابستگی و هدف مشترک)، و کار لذت بخش / سرگرم کننده (به عنوان یک تجربه لذت بخش). احساسات اهمیت، جامعه و لذت بخشی / سرگرم کننده منعکس کننده تجدیدنظر در ایده ها و درونی سازی اهداف است. رهبران در حال فرموله کردن و بیان اهداف آینده و ایده آلی هستند که در خدمت انرژی هستند و به این ترتیب توانایی های زیردستان را تا آنجا که این اهداف را درونی می کنند، افزایش می بخشند.^۷

براساس این سه عنصر در دیدگاه حالت ذهنی فرد توانمند، تعریف زیر را می توان پیشنهاد کرد: حالت روانی قدرت یک حالت شناختی است که با احساس کنترل درک شده، شایستگی، و درونی سازی هدف تعریف می شود. بنابراین، رویکرد یکپارچه نسبت به آن، توانمندسازی را به عنوان یک ساختار چندمنطقی مطابق با ابعاد مختلف روان شناختی فعال می کند. کنترل درک شده به اعتقادات مربوط به خودمختاری در برنامه ریزی و کارکرد کار، دسترسی منابع، اقتدار و ابعاد تصمیم گیری اشاره دارد. شایستگی درک شده نشان دهنده خودکارآمدی و اعتماد به نفس با توجه به خواسته های نقش است: فرد معتقد است که می تواند در انجام وظایف کاری معمولی و

¹ Bass

² Charismatic

³ House

⁴ Burns

⁵ Yukl

⁶ Burke

⁷ Kanungo & Mendonca

همچنین چالش‌های غیر روتینی که ممکن است در جریان کار به وجود آمده باشد به موفقیت برسد. ابعاد سوم، درونی سازی هدف، نشان‌دهنده قدرت توانایی ایده‌ها مانند یک علت ارزشمند، مأموریت، یا دیدگاه برای آینده است. فرد به اهداف سازمان اعتقاد دارد و به آنها احترام می‌گذارد و آماده است تا آنها را اجرا کند.

کنترل درک شده^۱

یک رویکرد غالب در توانمندسازی، این است که آن را به‌عنوان یک درگیری داخلی یا عاملی برای نفوذ و کنترل افراد دیگر مورد استفاده قرار دهیم. (به‌عنوان مثال آدلر و وایت^۲، ۱۹۵۶؛ وایت، ۱۹۵۹) این تحریک کردن داخلی به صورت گوناگون به‌عنوان انگیزه توانمندسازی یا نیاز به قدرت (مک‌کلیلاند^۳، ۱۹۶۱؛ وینتر، ۱۹۷۳)، انگیزه برای اثربخشی (وایت، ۱۹۵۹)، تلاش به دلایل شخصی (دی چارمز^۴، ۱۹۶۸) و انگیزش ذاتی برای احساس صلاحیت و خودمختاری (دسی^۵، ۱۹۵۷) نمود می‌یابند. ادراک کنترل یا عدم آن نیز توجه روانشناسان را به تحقیق بر مکان کنترل (روتتر^۶، ۱۹۶۶؛ بی‌ثباتی (سلیگمان^۷، ۱۹۵۹) بی‌تفاوتی آموختنی (آبراهامسون، گاربر، سلیگمان^۸، ۱۹۸۰) کنترل اولیه و ثانویه (رودبائوم، ویس، و سیندر^۹، ۱۹۸۲) جلب کرده است. بازبینی این فرمول‌های مختلف نشان می‌دهد که احساس کنترل درک شده برای احساس توانمندسازی بسیار حیاتی است. اگر چنین باشد، کنترل درک شده باید یکی از اصول اولیه روانی باشد که تجربه توانمندسازی را تشکیل می‌دهد. مطالعه موردی تریکت (۱۹۹۱) از این بحث حمایت می‌کند. این مطالعه، راه اندازی یک دبیرستان جایگزین در نیوهیون^{۱۰}، کانکتیکات^{۱۱}، در محله عمدتاً سیاه‌پوست نشین، با استفاده از مفاهیم توانمندسازی را توضیح می‌دهد. تریکت

¹ Perceived Control

² Adler & White

³ Mc Clelland

⁴ De Charms

⁵ Deci

⁶ Rotter

⁷ Seeman

⁸ Abrahamsen & Garber & Seligman

⁹ Rothbaum & Weisz & Snyder

¹⁰ New Haven

¹¹ Connecticut

توانمندسازی را به‌عنوان «احساس شنیدن» توصیف می‌کند. در مورد نتایج توانمندسازی، وی خاطر نشان می‌کند: «دانش‌آموزان، والدین و معلمان همه احساس می‌کردند که قدرت تأثیرگذاری در مدرسه را دارند... تأثیر کلی مدرسه نشان می‌دهد که توانمندسازی، به‌عنوان احساسات نفوذ تعریف شده، واقعی است. واضح است که در این مورد توانمندسازی، سازوکار روانی درونی، احساس کنترل درک شده توسط اعضای جامعه است. کنترل درک شده در بسیاری از ادبیات توانمندسازی که قبلاً مورد بررسی قرار گرفته است تأکید شده است. استراتژی‌های توانمندسازی مانند تفویض اختیار، افزایش مشارکت و ارائه اطلاعات و منابع (کانتر^۱، ۱۹۸۳) می‌تواند منجر به احساس کنترل درک شود. کارکنان توانمند احساس اعتماد به نفس می‌کنند و فکر می‌کنند که می‌توانند محیط خود را کنترل کنند (هاوس، ۱۹۸۸). حذف شرایطی که موجب بی‌ثباتی می‌شود اولین مرحله برنامه توانمندسازی کونگر و کانونگو (۱۹۸۸) است. دو عنصر در فرمولاسیون توماس و ولت هاوس (۱۹۹۰) به چشم می‌خورد، تأثیرگذاری (میزان ایجاد تفاوت توسط رفتارهای فردی) و انتخاب (میزان علت شخصی برای رفتار)، نیز نشان‌دهنده اهمیت درک کنترل شده برای توانمندسازی روانی است.

¹ Kanter

فصل سوم

کارکرد کارکنان

مقدمه

ارزیابی کارکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی یک وظیفه مهم مدیریت نیروی انسانی تلقی می‌شود. در سال‌های اخیر به نقش ارزشیابی کارکرد توجه زیادی معطوف شده است. به عقیده صاحب‌نظران یک سیستم اثربخش ارزشیابی کارکرد می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را برای سازمان‌ها و کارکنان آنها ارزانی دارد. لانجنکر و نیکودیم^۱، ۱۹۹۶: بیان کرده‌اند که سیستم ارزشیابی عملکرد؛ الف) بازخورد کارکردی مشخصی را برای بهبود کارکرد کارکنان فراهم می‌آورد، ب) الزامات کارآموزی کارمند را معین می‌کند ج) زمینه توسعه کارکنان را فراهم و تسهیل می‌کند، د) بین نتیجه‌گیری پرسنلی و کارکرد ارتباط نزدیکی برقرار می‌نماید و ه) انگیزش و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین رابرتس و پاولاک^۲ (۱۹۹۶) معتقدند که ارزشیابی کارکرد برای مقاصد متعدد سرپرستی و توسعه‌ای از جمله، الف) برای ارزشیابی کارکرد فردی برحسب نیازهای سازمانی، ب) پیش‌بینی بازخورد به کارکنان در جهت اصلاح یا تقویت رفتار آنها و ج) تخصیص پاداش و ارتقای شغلی افراد، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در عین حال، امروزه بسیاری از نظام‌های نیروی انسانی و مدیریت معمول، مناسب به نظر نمی‌رسند و الگوهای قدیمی ناکارآمد تلقی می‌شوند. طی دهه اخیر، بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که در عمل فاقد نظام ارزشیابی کارکردی که بتوان از طریق آن اولویت‌ها و اهداف خود را به کارکنان انتقال داد و بهسازی آنها را پی گرفت، هستند. انسان به دلیل گستردگی حیطه‌های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعلق و تفکر در موضوعات مختلف به‌ویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و کارکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه این عوامل کاردستیابی مدیران به ارزیابی کارکرد مؤثر را تحت‌الشعاع قرار داده است.^۳

معمولاً تحقیقات راهبردی، کارکرد سازمانی را تحت سه خاصیت عمده متوالی در نظر می‌گیرند. ظریف‌ترین دیدگاه از کارکرد سازمانی، «کارکرد مالی» است. به هر حال، توجه معیارهای مالی، بر

1. Longenecker and Nykodym

2. Roberts and pavlak

3. Stredwick

حوادث گذشته و دورنمای کوتاه مدت است. این محدودیت، پیشنهاداتی را که معیارهای مالی با محرک‌هایی از کارکرد مالی آینده تکمیل شود را ارائه داده است. دیدگاه دوم و وسیع‌تر کارکرد سازمانی، «کارکرد کسب و کار» است. که هم در برگیرنده کارکرد عملیاتی و هم کارکرد مالی است. کارکرد کسب و کار هم با استفاده از معیارهای مالی و هم غیرمالی ارزیابی و پیش‌بینی می‌شود. معیارهای غیرمالی کارایی فنی از قبیل سهم بازار، معرفی محصولات یا خدمات جدید، اثربخشی و کیفیت بازاریابی مورد استفاده قرار می‌گیرند. سومین و وسیع‌ترین دیدگاه کارکرد سازمانی، «اثربخشی» است، که اهداف چندگانه سازمانی و تأثیر نهادهای خارجی را تشخیص می‌دهد. اثربخشی سازمانی حداقل برای پنجاه سال مورد تحقیق، قرار گرفته است و تاکنون نیز مشاجره ادامه‌داری در مورد این که منظور این مفهوم چیست، وجود دارد.^۱

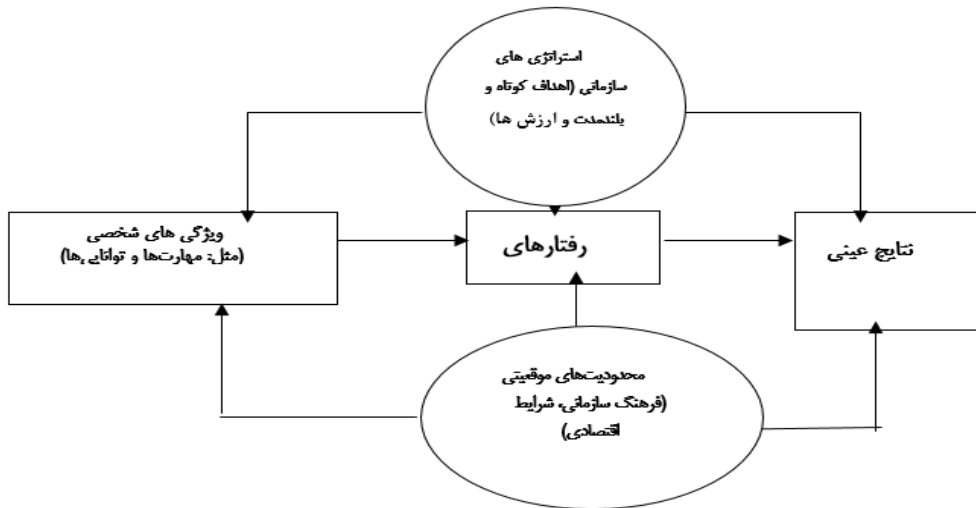
مفهوم ارزشیابی کارکرد

برای درک مفهوم ارزشیابی کارکرد بایستی ابتدا مفهوم کارکرد را دریابیم. کارکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند اشاره دارد.^۲ و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می‌رساند. کارکرد اغلب با «تلاش» که اشاره به صرف انرژی دارد یکسان تلقی می‌شود، اما کارکرد براساس نتایج فعالیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. برای مثال یک دانشجو ممکن است تلاش زیادی را در آماده شدن برای آزمون بکارگیرد اما نمره کمی دریافت کند در این مورد تلاش زیادی صورت گرفته اما کارکرد پایین بوده است. به عقیده بایرز و رو (۲۰۰۸ ص ۲۱۷). کارکرد افراد در یک موقعیت می‌تواند به‌عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین: تلاش، توانایی‌ها و ادراکات نقش تلقی شود. "تلاش"، که از برانگیختگی نشأت می‌گیرد اشاره به میزان انرژی (فیزیکی یا ذهنی) که یک فرد در انجام وظیفه استفاده می‌کند دارد. "توانایی‌ها"، ویژگی‌های شخصی مورد استفاده در انجام یک شغل هستند و "ادراکات نقش" به مسیرهایی که افراد باور دارند بایستی تلاش‌هایشان را در جهت انجام شغلشان هدایت کنند، اشاره می‌کند (نو و

^۱ یونگ، ۲۰۰۹، به نقل از حمیدی زاده و همکاران، ۱۳۹۱

^۲ Byars and Rue

همکاران^۱ ۲۰۰۸، ص ۳۴۵). کارکرد را ناشی از ویژگی‌های شخصی، مهارت‌ها و نظیر آن می‌دانند همانطور که نمودار ۱-۳-۱ نشان می‌دهد، این ویژگی‌ها از طریق رفتار کارکنان به نتایج عینی تبدیل می‌شوند. در واقع کارکنان تنها در صورتی که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های ضروری برای انجام یک شغل را داشته باشند می‌توانند رفتارشان را نشان دهند.



نمودار ۱-۳ مدل ارزیابی کارکرد در سازمان‌ها

دیگر مؤلفه اساسی مدل نو و همکاران، استراتژی‌های سازمانی است. اغلب ارتباط بین مدیریت کارکرد و استراتژی‌ها و اهداف سازمان نادیده گرفته می‌شود. نهایتاً مدل یاد شده اشاره می‌کند که محدودیت‌های موقعیتی نیز نقش اساسی در عملکرد افراد ایفا می‌نماید. همانطور که قبلاً ذکر شد، افراد ممکن است رفتار مناسبی انجام دهند اما نتایج مناسبی کسب نکنند. بنابراین، کارکنان بایستی دارای ویژگی‌های مشخصی برای انجام مجموعه‌ای از رفتارها و دستیابی به برخی نتایج باشند و به منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی، ویژگی‌ها، رفتارها و نتایج بایستی به استراتژی‌های سازمانی گره زده شوند.

^۱.Noe, et al

با این تفاسیر می‌توان ارزیابی کارکرد را به‌عنوان فرآیند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعریف نمود^۱. در این صورت ارزیابی کارکرد نه تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که بدانند کارکردشان چگونه است، بلکه بر سطح تلاش و مسیر آینده‌شان تأثیر می‌گذارد. همچنین کارل و دیگران^۲ (۲۰۰۰ ص ۲۲۵) ارزشیابی کارکرد را فرایند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار و بروندهای انسانی در محل کار تعریف کرده‌اند. و به عقیده فوت و هوک^۳ (۱۹۹۹ ص ۱۰۵) ارزشیابی کارکنان عبارت است از: فرآیند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت‌هایشان و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه آنان به منظور شکوفایی آنها در آینده.

اهداف ارزشیابی کارکرد

اگر چه مفهوم مدیریت کارکرد، مفهوم جدیدی به حساب می‌آید، اما ارزشیابی کارکرد طی چند دهه گذشته از جمله بحث‌برانگیزترین خدمات پرسنلی و فعالیت‌های مدیریتی بوده است و می‌توان گفت که مدیریت عملکرد با مطرح ساختن مجموعه‌ای از دیدگاه‌ها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده‌ترین فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت نیروی انسانی است. در بسیاری از سازمان‌ها، ارزشیابی کارکرد، بخش جدایی‌ناپذیر برنامه‌های مدیریت نیروی انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عقیده برناردین^۴ (۲۰۰۳ ص ۱۴۴) اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری کارکرد به‌طور گسترده‌ای برای؛ جبران خدمت، بهبود کارکرد و مستندسازی بکار می‌رود. همچنین می‌توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (نظیر: ارتقاء، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه، استفاده نمود. ایوانسویچ^۵ (۲۰۰۷ ص ۲۵۳) اهداف ارزشیابی کارکنان را در: توسعه کارکنان، ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و

^۱ بایرزو و رو، ۲۰۰۸ ص ۳۴۵

^۲ Carell and et al

^۳ Foot and Hook

^۴ Bernardin

^۵ Ivancevich

استخدام و ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سرپرستان برشمرده است. اسنل و بولندر^۱ (۲۰۰۷، ص ۳۳۳) و نو و دیگران (۲۰۰۸، ص ۳۴۷) نیز اهداف ارزشیابی کارکنان را به ۲ دسته اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری- اجرایی تقسیم کرده‌اند جدول ۳-۱ بیانگر موارد به کارگیری نتایج ارزشیابی کارکرد به تفکیک اهداف توسعه‌ای و اداری- اجرایی می‌باشد.

جدول ۳-۱ اهداف ارزشیابی کارکرد

اهداف توسعه‌ای	اهداف اداری- اجرایی
- فراهم آوردن بازخورد کارکرد	- مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان
- شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی	- تعیین ارتقاء کاندیدها
- تشخیص کارکرد افراد	- تعیین تکالیف و وظایف
- کمک به شناسایی اهداف	- شناسایی کارکرد ضعیف
- ارزیابی میزان دستیابی به اهداف	- تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری
- شناسایی نیازهای آموزشی فردی	- اعتبارسنجی ملاک‌های انتخاب
- شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی	- ارزیابی برنامه‌های آموزشی
- تقویت ساختار قدرت	- تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران خدمات
- بهبود ارتباطات	- برآوردن مقررات قانونی
- فراهم آوردن زمینه‌ای برای کمک مدیران به کارکنان	- برنامه‌ریزی پرسنلی

سیستم‌های مدیریت کارکرد که به‌طور مستقیم به سیستم پاداش سازمان در ارتباط است، انگیزه قوی برای کارکنان فراهم می‌آورد تا در راستای دستیابی به اهداف سازمانی به‌طور سالیانه و خلاقانه‌ای تلاش نمایند. مادامی که سیستم مدیریت کارکرد به‌طور مناسب طراحی و اجرا شود، نه تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که کیفیت کارکرد فعلی‌شان را بدانند، بلکه اقداماتی را که بایستی در جهت بهبود کارکردشان به انجام رسانند را روشن می‌سازد.

^۱.Snell and Bohlander

رویکردها و روش‌های ارزشیابی کارکرد

برای انجام ارزشیابی صحیح بایستی رویکردها و روش‌های ارزشیابی کارکرد را شناسایی کرده و کاربرد هر کدام را در موقعیت‌های معین بدانیم. به‌طور کلی پنج رویکرد در خصوص ارزشیابی کارکرد معرفی شده است (نو و دیگران، ۲۰۰۸ ص ۳۵۵: اسنل و بولندر، ۲۰۰۷ ص ۳۴۸) این رویکردها عبارتند از: ۱- رویکرد مقایسه‌ای^۱، ۲- رویکرد ویژگی‌ها^۲، ۳- رویکرد رفتاری^۳، ۴- رویکرد نتایج^۴ و ۵- رویکرد کیفیت^۵.

(الف) رویکرد مقایسه‌ای: رویکرد مقایسه‌ای به مدیریت کارکرد، نیازمند این است که ارزیابی‌کننده، کارکرد افراد را با دیگران مقایسه کند. این رویکرد معمولاً از ارزیابی جامع یک کارکرد فردی یا ارزشی به منظور رتبه‌بندی افراد در یک گروه کاری استفاده می‌کند. حداقل سه تکنیک در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد که شامل: رتبه‌بندی، توزیع اجباری، و مقایسه زوجی می‌شود.

(ب) رویکرد ویژگی‌های فردی: این رویکرد به مدیریت کارکرد، بر گسترش ویژگی‌های معینی که برای موفقیت سازمان مطلوب تلقی می‌گردد، تأکید می‌کند. تکنیک‌هایی که در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند مجموعه‌ای از رفتارها و ویژگی‌ها شامل: ابتکار، رهبری، خصلت رقابتی و ارزشیابی افراد را در برمی‌گیرد.

(ج) رویکرد رفتاری: این رویکرد تلاش می‌کند رفتارهایی که یک کارمند بایستی انجام دهد تا در کارش مؤثر باشد را تعریف کند. تکنیک‌های متنوعی در این رویکرد تعریف شده است که مستلزم این است که یک مدیر ارزیابی کند کدام کارمند این رفتارها را از خود بروز می‌دهد. این تکنیک‌ها شامل ۵ تکنیک: وقایع حساس، مقیاس‌های درجه‌بندی رفتاری، مقیاس‌های مشاهده رفتاری، اصلاح رفتار سازمانی و مراکز سنجش می‌باشد.

1. Comparative

2. Attribute

3. Behavioral

4. Result

5. Quality

د) رویکرد نتایج: این رویکرد بر مدیریت اهداف، نتایج قابل اندازه گیری یک شغل و گروه‌های کاری تمرکز دارد. این رویکرد فرض را بر این می‌گذارد که می‌توان فردیت خود را از فرآیند اندازه گیری جدا کرد که در این صورت نتایج به دست آمده نزدیک‌ترین شاخص‌های ویژگی‌های فردی به اثربخشی سازمانی است. دو سیستم مدیریت کارکردی که در این رویکرد جای می‌گیرد شامل: مدیریت بر مبنای اهداف و سیستم ارزیابی و اندازه گیری بهره‌وری می‌باشد.

ه) رویکرد کیفیت: چهار رویکرد پیش گفته رویکردهای سنتی به اندازه گیری و ارزیابی کارکرد کارکنان تلقی می‌شوند. دو ویژگی اصلی رویکرد کیفیت؛ مشتری‌گرایی و رویکرد پیشگیری از خطا هستند. ارتقاء رضایت مشتریان داخلی و خارجی از اهداف اولیه و اساسی رویکرد کیفیت است.

روش‌های ارزشیابی کارکرد

روش‌های مختلفی برای ارزشیابی کارکرد کارکنان وجود دارد که در قالب هر یک از رویکردهای ذکر شده می‌توان آنها را دسته‌بندی نمود.^۱ اما اینکه کدام روش، مناسب‌ترین یا بهترین روش ارزشیابی است به هدف سازمان از ارزشیابی کارکنان بستگی دارد و معمولاً نیز ترکیبی از روش‌های مختلف برای ارزشیابی کارکنان به کار گرفته می‌شود. اسنل و بولندر (۲۰۰۷ ص ۳۸۴) روش‌های ارزشیابی کارکرد را در سه دسته کلی به شرح زیر ارائه نموده‌اند.

الف) روش‌های مبتنی بر ویژگی‌های فردی

- روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی^۲

- روش مقیاس استانداردهای مختلط^۳

- روش انتخاب اجباری^۴

^۱ بایرز و رو، ۲۰۰۸ ص ۲۱۸

^۲.Graphic Rating Scales

^۳.Mixed_Standard Scales

^۴.Forced_Choice Method

- روش توصیفی^۱

ب) روش‌های مبتنی بر رفتار یا روش‌های رفتاری

- روش ثبت وقایع حساس^۲

- روش چک لیست^۳

- روش مقیاس رتبه‌ای رفتاری^۴

- مقیاس مشاهده رفتار^۵

ج) روش‌های مبتنی بر نتایج

- روش مدیریت بر مبنای اهداف^۶

- روش کارت امتیازی متوازن^۷

سایر صاحب‌نظران، علاوه بر روش‌های فوق‌الذکر روش‌های دیگری را نیز معرفی کرده‌اند که در ادامه ضمن تعریف مهم‌ترین روش‌های مورد اشاره، با استفاده از دیدگاه‌های مختلف^۸، مزایا و معایب روش‌های فوق‌الذکر را بیان خواهیم نمود.

۱- روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی: یک رویکرد خصیصه‌ای به ارزیابی کارکرد است

که به‌وسیله آن هر کارمندی براساس یک مقیاس ویژگی‌ها، رتبه‌بندی می‌شود. در این روش، ارزشیابی‌کننده می‌تواند ارزشیابی شونده را با توجه به هر یک از ابعاد مختلف کارکردش، با استفاده از پیوستاری که نقاط مختلف آن تعریف شده، ارزشیابی نماید. ارزشیابی‌کننده پس از

¹.Essay Method

².Critical Incident Method

³.Checklist

⁴.Behaviorally Anchored Rating Scale(BARS)

⁵.Behavior Observation Scale(BOS)

⁶.Management by Objectives

⁷.Balanced Scorcard

^۸ ایوانسویچ، ۲۰۰۷ ص ۲۷۳؛ بایرزو و رو، ۲۰۰۸ ص ۲۱۸؛ نو و دیگران، ۲۰۰۸ ص ۳۵۵؛ اسنل و بولندر، ۲۰۰۷

تعیین تعدادی عوامل، ارزشیابی شوندگان را بر حسب هر یک از آنها، با درجاتی از قبیل برجسته، خوب، متوسط، ضعیف یا بد ارزشیابی می‌کند.

۲- روش مقیاس استانداردهای مختلط: یک رویکرد خصیصه‌ای دیگر شبیه سایر

روش‌های مقیاسی است. اما، بر مبنای مقایسه با یک استاندارد با استفاده از عباراتی نظیر: بهتر از، برابر با، بدتر از می‌باشد. تفاوت عمده آن با روش رتبه‌بندی ترسیمی (در ارزیابی رفتار یا ویژگی‌های شخصیتی) آنست که رفتار یا ویژگی‌های شخصیتی در این مقیاس به‌طور تصادفی ارزیابی و مرتب می‌شود و طبقه‌بندی‌های کارکردی که براساس این مقیاس باید سنجیده شوند، شناسایی نمی‌گردد.

۳- روش انتخاب اجباری: رویکرد خصیصه‌ای دیگری به ارزیابی کارکرد است که

نیازمند اینست که ارزیابی‌کننده از بین عبارات طراحی شده به منظور تشخیص بین کارکرد موفق و ناموفق انتخاب کند. به عبارت دیگر طبقاتی را برای ارزشیابی کارکنان در نظر گرفته و کارکنان را درون آن جای می‌دهند. طبقات به‌طور مثال می‌تواند شامل: ۱- سخت کار می‌کند ۲- دقیق کار می‌کند ۳- ابتکار نشان می‌دهد ۴- به مشتریان پاسخگو است ۵- با کیفیت ضعیف تولید می‌کند ۶- فاقد عادات کاری خوب است، باشد.

۴- روش توصیفی: این روش نیازمند آنست که ارزیابی‌کننده جملاتی را برای توصیف

رفتار ارزیابی‌شونده بیان کند. در این روش برعکس مقیاس‌های رتبه‌ای، که برای ارزیابی، ساختاری را فراهم می‌آورد، از ساختار خاصی پیروی نمی‌کند و نیازمند آنست که ارزیابی‌کننده آموزش‌هایی را در خصوص توصیف نقاط قوت و ضعف ارزیابی‌شوند و بیان پیشنهاداتی برای بهسازی آن ارائه نماید.

۵- روش ثبت وقایع حساس: این روش جزء روش‌های مطرح در رویکرد رفتاری

می‌باشد. واقعه حساس به یک واقعه غیرمعمول که مشخص‌کننده کارکرد بالا یا ضعیف کارمند در برخی از قسمت‌های شغل است، می‌باشد. در این روش، وظیفه اصلی ارزشیابی‌کننده، عبارتست از مشاهده، ثبت و ضبط کارکرد و رفتارهای غیرمعمول مثبت و منفی که در فرد مورد نظر ملاحظه شده است.

۶- روش چک لیست: یکی از قدیمی ترین روش های ارزیابی روش چک لیست است. در این روش یک سلسله سؤالات یا جملاتی مطرح می شود و ارزشیاب بدون آنکه از ارزش واقعی اظهار نظر خود مطلع باشد باید در مقابل سؤال یا عبارت یا جمله ای که بیش از همه مبین خصوصیات یا صفات مورد نظر کارمند است، علامت بگذارد. تعبیر و تفسیر عبارات و جملات چک شده بر عهده متخصصان امور پرسنلی می باشد.

۷- روش مقیاس رتبه ای رفتاری: این روش کارکنان را در یک مقیاس پیوسته از رفتارهای حساس توصیف شده از منفی تا مثبت یا از کارکرد بالا تا کارکرد پایین رتبه بندی می کند. این مقیاس شامل هر یک از ابعاد مهم کارکردی در یک شغل می باشد.

۸- روش مقیاس مشاهده رفتار: این روش تعداد رفتار مورد نظر مشاهده شده را اندازه گیری می کند و شبیه روش مقیاس رتبه بندی رفتاری است. به طوری که در هر دوی آنها تأکید بر وقایع حساس است.

۹- روش مدیریت بر مبنای هدف: این روش جزء روش های مبتنی بر نتیجه است. و به عنوان یک فلسفه مدیریتی که کارکرد را بر مبنای دستیابی کارمندان به اهدافی که به وسیله توافق دو جانبه کارمند و مدیر تنظیم شده است، درجه بندی می کند.

۱۰- روش بازخورد ۳۶۰ درجه یا ارزیابی گروهی^۱: این روش نوعی ارزشیابی گروهی است. در این روش فهرستی از شایستگی های مورد نظر تهیه می شود و از تمامی افراد مرتبط مستقیم و غیرمستقیم اعم از: مدیران، زیردستان، مشتریان، همکاران [و خود فرد] خواسته می شود تا پرسشنامه های مربوطه در مورد کارمندی که در خصوص آن اطلاعات دارند را تکمیل نمایند. واحد مدیریت نیروی انسانی نتایج ارزشیابی را به کارمند ارائه می کند و کارمند می تواند دریابد که تا چه میزان عقیده وی با عقاید سایرین در خصوص کارکردش تفاوت دارد.^۲

^۱.360_Degree Feedback or Multi_Rater Assessment

۱۱- روش استانداردهای کار^۱: در این روش استانداردها یا سطوح مورد انتظار برونداد

افراد تنظیم می‌شود و براساس آن هر یک از کارکنان با استانداردهای از قبیل طراحی شده مقایسه می‌شوند. این مجموعه انتظارات و استانداردها عموماً از طریق مذاکره میان ارزشیابی کننده و ارزشیابی شونده تعیین می‌شود.^۲

کدام روش ارزیابی کارکرد را انتخاب کنیم؟

انتخاب روش ارزیابی همانطور که بیان شد، تا حد زیادی به هدف ارزیابی مبتنی است. لازم به ذکر است اگرچه ساده‌ترین و کم‌خرج‌ترین روش‌ها اغلب اطلاعاتی با کمترین دقت تولید می‌کنند اما، به معنی این نیست که روش‌های پیچیده و روش‌هایی که وقت زیادی برای اجرای آنها نیاز است همیشه سودمندترین اطلاعات را ارائه می‌کنند.^۳ جدول ۳-۲ برخی از نقاط قوت و ضعف رویکردهای: خصیصه‌ای، رفتاری و مبتنی بر نتایج در ارزیابی کارکرد را ارائه کرده است

جدول ۳-۲- خلاصه مزایا و معایب روش‌های ارزیابی کارکرد کارکنان^۴

توضیحات	مزایا	معایب
روش‌های خصیصه‌ای	۱- طراحی آنها کم‌خرج است. ۲- ابعاد معنی‌داری را بکار می‌برند. ۳- طبقه‌بندی به کارگیری آنها آسان است.	۱- خطای درجه‌بندی بالقوه بالایی دارد. ۲- برای مشاوره با کارکنان مفید نیست. ۳- برای تخصیص پاداش مفید نیست. ۴- برای تصمیم‌گیری در خصوص ارتقاء مفید نیست
روش‌های رفتاری	۱- ابعاد کارکردی ویژه‌ای را بکار می‌گیرند. ۲- قابل‌پذیرش کارکنان و رؤسا است. ۳- برای ارائه بازخورد مفید است. ۴- برای تصمیم‌گیری در مورد پاداش و ارتقاء مفید است.	۱- طراحی و به کارگیری آن وقت‌گیر است. ۲- طراحی و تدوین آن هزینه بر است. ۳- امکان خطای درجه‌بندی وجود دارد.

^۱. Work Standards

^۲ بایرز و رو، ۲۰۰۸، ص ۲۲۴

^۳ اسنل و بولندرز، ۲۰۰۷، ص ۳۶۰

^۴ اسنل و بولندرز، ۲۰۰۷، ص ۳۶۱

مغایب	مزایا	توضیحات
۱- طراحی و به کارگیری آن وقت گیر است. ۲- ممکن است چشم انداز کوتاه مدتی را در بر گیرد. ۳- ممکن است ملاک های نامناسبی را بکار گیرد. ۴- ممکن است ملاک های ناکارآمدی را بکار گیرد.	۱- کمتر جهت گیری ذهنی دارد. ۲- کارکرد فردی را به کارکرد سازمانی متصل می کند. ۳- تنظیم اهداف دو جانبه را ترغیب می کند. ۴- برای تصمیمات در مورد پاداش و ارتقاء مفید است.	روش های مبتنی بر نتیجه

خطاهای بالقوه در سیستم های ارزشیابی کارکرد

چندین خطای معمول در ارزیابی های کارکرد شناسایی شده است.^۱ از جمله دلایلی که به بروز این خطاها در ارزیابی های کارکرد می انجامد می توان به: طراحی ضعیف سیستم ارزشیابی، به کارگیری ملاک های ارزیابی ضعیف، به کارگیری تکنیک های پرزحمت و طاقت فرسا و موقعی که به شکل درآوردن سیستم مهم تر از جوهر و اصل ارزیابی کارکرد است، اشاره کرد.^۲ خطاهای شناسایی شده بالقوه در سیستم های ارزشیابی کارکرد شامل: ۱- استانداردهای ارزیابی^۳، ۲- اثرهاله ای^۴، ۳- آسان گیری یا خشونت^۵، ۴- گرایش به مرکز^۶، ۵- تازگی رویدادها^۷، ۶- برابر کردن یا مقابله^۸ و ۷- جهت گیری شخصی (شبهه به من یا تصور قالبی)^۹ می باشد. در ادامه برخی از مهم ترین خطاها توضیح داده شده است.

^۱ بایرز و رو، ۲۰۰۸ ص ۲۲۴؛ ایوانسویچ، ۲۰۰۷ ص ۲۷۳؛ نو و دیگران، ۲۰۰۸ ص ۳۸۱

^۲ ایوانسویچ، ۲۰۰۷ ص ۲۷۲

^۳ Standards of evaluation

^۴ Halo effect

^۵ Leniency or harshness

^۶ Central tendency error

^۷ Recency of events error

^۸ Contrast effects

^۹ Personal bias (stereotyping or similar to me)

۱- **استانداردهای ارزیابی:** این مشکل هنگامی رخ می‌دهد که تفاوت‌های ادراکی در معنی و مفهوم کلمات بکار گرفته شده در ارزشیابی کارکنان وجود داشته باشد. بنابراین، خوب، دقیق، ارضاء کننده و عالی ممکن است برای ارزیابان متعدد معانی متفاوتی داشته باشد.^۱

۲- **اثر هاله‌ای:** عقیده بر این است که خطای اثر هاله‌ای در درجه‌بندی کارکنان مسئله عمده‌ای در ارزیابی کارکرد است. خطای هاله‌ای موقعی اتفاق می‌افتد که ارزیابی چندین بعد از کارکرد فرد به یک ارزیاب واگذار می‌شود و ارزیاب بر اساس احساس و عقیده کلی خودش به ارزیابی می‌پردازد. این خطا هم در جنبه منفی و هم مثبت می‌تواند اتفاق بیفتد به این معنی که احساس اولیه می‌تواند دلیل ارزیابی‌های بسیار خوب یا بسیار بد باشد.^۲

۳- **آسان‌گیری یا سخت‌گیری:** ارزیابی کارکرد نیازمند اینست که ارزیاب به‌طور عینی به نتیجه‌گیری در خصوص عملکرد بپردازد. عینی بودن برای هر شخصی مشکل است. ارزیابان، هنگامی که به‌طور عینی به افراد زیردست خود می‌نگرند، عینک‌های رنگی خاص خود را دارند. در نتیجه خطای ارزیابی آسان‌گیری یا سخت‌گیری ممکن است در ارزشیابی افراد زیردستشان اتفاق افتد.^۳

۴- **گرایش به مرکز:** این خطا موقعی اتفاق می‌افتد که ارزیاب در استفاده از نمره‌های بالا یا پایین اجتناب کند و نمره‌های میانه را مدنظر قرار دهد. به‌طور مثال، نمره ۴ را برای مقیاس ۱ تا ۷ مدنظر قرار می‌دهد. این نوع میانه‌ای ارزیابی کردن اغلب بی‌فایده است و تمایز بین افراد زیردست را مدنظر قرار نمی‌دهد.^۴

۵- **تازگی رویدادها:** یکی از مشکلات سیستم‌های ارزشیابی چهارچوب زمانی رفتار ارزیابی شده است. ارزیابان اغلب رفتارهای گذشته را نسبت به رفتار در حال حاضر کارمند فراموش

^۱ ایوانسویچ، ۲۰۰۷، ص ۲۷۳

^۲ بایرز و رو، ۲۰۰۸، ص ۲۲۴: ایوانسویچ، ۲۰۰۷، ص ۲۷۳؛ نو و دیگران، ۲۰۰۸، ص ۳۸۱

^۳ بایرز و رو، ۲۰۰۸، ص ۲۲۴: ایوانسویچ، ۲۰۰۷، ص ۲۷۴

^۴ بایرز و رو، ۲۰۰۸، ص ۲۲۴: ایوانسویچ، ۲۰۰۷، ص ۲۷۴

می‌کنند. لذا افراد براساس نتایج رفتار چند هفته گذشته خود ارزیابی می‌شوند نه میانگین رفتار ۶ ماهه خود^۱.

۶- **خطای برابر کردن یا مقابله:** از جمله تکنیک‌هایی که در ارزیابی کارکرد می‌بایست لحاظ شود، ارزیابی یک کارمند بدون توجه به کارکرد سایر کارکنان است. اگر یک سرپرست در ارزیابی یک کارمند تحت تأثیر نمره‌هایی که به سایر افراد داده قرار گیرد، در این صورت خطای مقابله اتفاق افتاده است.^۲

۷- **جهت‌گیری شخصی (شبیه به من یا تصور قالبی):** این خطا مربوط است به اعمال جهت‌گیری شخصی از سوی سرپرست. منظور از جهت‌گیری شخصی، جانب‌داری‌ها، گرایش‌ها و پیش‌داوری‌های شخص است که آگاهانه یا اغلب ناخودآگاه تصمیم‌گیری‌های او را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مثلاً وقتی که ارزیاب عملکرد کسانی را که دارای صفات و خصوصیات شبیه خودش باشند بالاتر از سطح واقعی ارزیابی می‌کند و برعکس^۳.

عوامل و ویژگی‌های مؤثر بر اثربخشی سیستم‌های ارزشیابی کارکرد

الف) عوامل مؤثر بر اثربخشی نظام ارزشیابی کارکرد

براساس نتایج مطالعات مختلف (بالیگا،^۴ ۱۹۹۴ و مادلر^۵، ۱۹۹۷ به نقل از ایلی، ۱۳۸۱). عوامل اثربخشی نظام ارزشیابی کارکرد عبارتند از:

۱- وجود "طرح نظام اثربخش ارزشیابی کارکردی که شامل: هدف به روشنی تعریف شده، ارزشمند و قابل فهم برای ارزشیابی کارکرد، و درونداد گسترده کارکنان و سرپرستان بر نحوه ارزشیابی باشد.

^۱ بایرز و رو، ۲۰۰۸ ص ۲۲۴: ایوانسویچ، ۲۰۰۷ ص ۲۷۴

^۲ بایرز و رو، ۲۰۰۸ ص ۲۲۴: ایوانسویچ، ۲۰۰۷ ص ۲۷۳: نو و دیگران، ۲۰۰۸ ص ۳۸۱

^۳ ایوانسویچ، ۲۰۰۷ ص ۲۷۴: نو و دیگران، ۲۰۰۸ ص ۳۸۱

^۴.Baliga

^۵.Madler

۲- تعریف دقیق عملیات ارزشیابی اثربخش کارکرد مدیریتی، مشتمل بر: برنامه‌ریزی کارکرد و بازبینی مستمر کارکرد و ارائه بازخورد به کارکنان درباره این که چگونه کارکرد خود را بهبود بخشند.

۳- وجود حمایت اثربخش نظام ارزشیابی کارکردی، که سرپرستان را برای اعمال کردن رفتارهای ارزشیابی اثربخش، به منظور تضمین رضایت و رسیدگی به شکایات نظام ارزشیابی تشویق می‌کند.

۴- پذیرش کارکنان از نظام ارزشیابی کارکرد سازمان و تمایل آنان نسبت به انجام آن.

۵- تعهد سرپرستان و کارکنان برای اعمال مناسب نظام ارزشیابی کارکرد سازمان.

۶- توافق کارکنان و سرپرستان بر تعریف عملکرد مطلوب و نحوه تفسیر اطلاعات ارزشیابی کارکرد.

۷- بررسی مداوم و نظام‌مند خود نظام ارزشیابی کارکرد.

ب) ویژگی‌های نظام‌های اثربخش ارزشیابی کارکرد

با اشاره به عوامل کلیدی اثربخشی نظام‌های ارزشیابی کارکرد، برخی از خصیصه‌های نظام‌های اثربخش ارزشیابی کارکرد عبارتند از^۱:

۱- تلاش برای دقت بیشتر در تعریف و اندازه‌گیری ابعاد کارکرد تا جایی که امکان‌پذیر است.

۱/۱- تعریف کارکرد با تمرکز بر پیامدهای ارزیابی شده

۱/۲- پیش‌بینی‌های پیامد بر حسب فراوانی و تکرار رفتار مربوط.

۱/۳- تعریف ابعاد کارکرد به وسیله ترکیب کارها با جنبه‌های مختلف ارزش (نظیر: کیفیت، کمیت، مناسبت و بجا بودن).

۲- اتصال ابعاد کارکرد به برآوردن نیازهای مشتریان داخلی و خارجی.

^۱ برناردین، ۲۰۰۳، ص ۱۴۳؛ اسنل و بولندر، ۱۰۰۷ ص ۳۳۹

- ۳- ترکیب کردن و به هم پیوستن اندازه گیری محدودیت‌های موقعیتی.
- ۳-۱- تمرکز توجه روی محدودیت‌های ملاحظه شده در خصوص کارکرد.
- ۴- وجود اعتماد متقابل کافی بین سرپرستان و زیردستان.
- ۵- اندازه گیری و هدایت کارکرد کارکنان به‌طور کلی و ملموس.
- ۶- وجود نوعی تناسب بین فرهنگ سازمان و خط‌مشی‌های ارزشیابی آن.
- ۷- سرپرستان نسبت به تشریح نظام ارزشیابی به کارکنان علاقه‌مندند و نحوه اجرای آن را با آنان در میان می‌گذارند.
- ۸- ارزشیابی کارکرد رشد حرفه‌ای را تشویق و انتقال فرهنگ آن را تسهیل می‌کند.
- ۹- کارکنان فرصت لازم برای اظهارنظر درباره مسائل و بحث در اهداف و برنامه‌ها را دارند.
- ۱۰- کارکنان بازخورد کافی و مداومی را از منابع مختلف دریافت می‌کنند تا آگاهی لازم از موقعیت خود در ارتباط با کارکرد مورد انتظار را حاصل کنند.
- ۱۱- خود ارزشیابی بخشی از فرآیند بازخورد رسمی است.
- ۱۲- افزایش پرداخت‌ها هم بر مبنای کارکرد فردی و هم براساس کارکرد گروهی انجام می‌گیرد.

معرفی ابعاد مورد مطالعه در بهبود کارکرد کارکنان

ارزشیابی کارکرد^۱ شیوه‌ای از ارزشیابی رفتار کارکنان در محیط کار است که شامل جنبه‌های کمی و کیفی کارکرد شغلی افراد می‌شود. کارکرد اشاره به حدی از نیل به موفقیت در انجام وظایف دارد که منعکس‌کننده میزان کامیابی فرد در پاسخگویی به تقاضاهای شغل است. اغلب اوقات مفهوم کارکرد با واژه تلاش خلط می‌شود و اشتباهاً بجای یکدیگر استعمال می‌گردند، در حالی که تبلور کارکرد در نتایج است. به‌عنوان نمونه یک دانش‌آموز ممکن است برای آمادگی در

^۱ Function appraisal

آزمون تلاش بی‌وقفه ایی داشته باشد، اما نمره ضعیفی از آزمون به دست آورد. در این شرایط، دانش آموز تلاش زیادی از خود بروز داده است، اما کارکرد پایینی داشته است. به منظور قضاوت در خصوص اینکه آیا کارمندی برای سازمان فردی مفید است یا خیر؟ و اگر مفید است باید چه میزان حقوق و مزایا دریافت نماید و به چه جایگاهی ارتقا یابد؛ تصمیم گیران نیاز دارند تا کارکرد کارکنان را در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار دهند.^۱

نگرش^۲

معادل انگلیسی کلمه نگرش، واژه اتیتود می‌باشد که چندین معنا دارد. این واژه از کلمه لاتین اویتوس^۳ گرفته شده که به معنی مناسبت و سازش یافتگی است و ریشه دیگر این کلمه آپتیود^۴ بوده که به معنی حالت و آمادگی ذهنی یا فکری برای عمل می‌باشد. از اینرو در کاربرد این دو ریشه در روان‌شناسی اجتماعی بین دو دسته نگرش تفکیک قائل شده‌اند: منال اتیود^۵ یا نگرش‌های ذهنی و موتوراتیود^۶ یا نگرش‌های حرکتی.^۷

نگرش مجموعه‌ای از اعتقادات، عواطف و نیات رفتاری نسبت به یک شیء، شخص یا واقعه است. به عبارتی تمایل نسبتاً پایدار به شخصی، چیزی یا رویدادی است که در احساس و رفتار نمایان می‌شود.^۸

کیفیت کار

کیفیت عبارت است از ویژگی‌ها و مشخصات فراگیر یک کالا یا خدمت که بر توانایی و استعداد تأثیر می‌گذارد.^۹

^۱ Muniramappa et al., 1992, P. 96

^۲ Attitude

^۳ Optus

^۴ Aptitude

^۵ Menal attuid

^۶ Motor attitudes

^۷ آلپورت وهمکاران، ۱۳۷۱، ۸۹

^۸ قلی پور، ۱۳۸۶، ۱۰۸

^۹ قلی پور، ۱۳۸۶، ۱۹

کیفیت کار را می‌توان انجام دادن کار به طور صحیح و مداوم در کلیه طبقات یک سازمان تعریف کرد. انجام دادن کار به طور صحیح و مداوم یعنی برآوردن و یا تأمین خواسته‌های سیستم طبق استانداردهای لازم.^۱

ابتکار عمل^۲

ابتکار نوع خاصی از عمل است و فرد مبتکر بی‌آنکه طبق دستوری رفتار کرده باشد، می‌تواند کارهای ارزشمندی ارائه دهد. افراد مبتکر و خلاق، گویی قبلاً به کار دعوت شده‌اند.^۳

مهارت و توانایی در به کار بردن خلاقیت، ظرفیت استقامت و صبر را افزایش می‌دهد و این مسئله باعث می‌شود که مفهوم شکست در مدیریت تغییر کند. شکست به‌سادگی نمایانگر فاصله‌هایی بین آرمان‌ها و واقعیت‌هاست. شکست فرصتی برای فراگیری واقعیت موجود و درک صحیح و دقیق آن است که می‌تواند استراتژی‌هایی را که طبق برنامه پیش‌بینی شده عمل نکرده‌اند، تصحیح کند و آرمان را دقیق‌تر و مشخص‌تر تعریف کند. این را بدانیم که شکست‌ها، ابداً نمایانگر ضعف و یا کم‌ارزشی افکار و توانایی ما نیستند. انسان موجودی پیچیده است و به‌سادگی نمی‌توان رفتار و منش او را تحلیل کرد. او در عین حال که از تغییر می‌هراسد، آن را نیز دنبال می‌کند.^۴

^۱ Somayea
^۲ initiative

^۳ جعفری و فهیمی، ۱۳۷۹، ۵۵-۵۴

^۴ آر. کی. جین، ۱۳۸۱، ۱۳۶

فصل چهارم

مطالعات انجام شده

۱- شفای (۱۳۸۵)

به مطالعه رابطه توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی پرداخت و به این نتیجه رسید که بین عوامل توانمندسازی کارکنان با یادگیری سازمانی آنان رابطه معناداری وجود دارد، وی همچنین به این نکته اشاره کرد که مدیریت‌هایی که در آن‌ها احساس شایستگی، حق انتخاب، مؤثر بودن، معنی‌داری و احساس اعتماد به همکاران در بین کارکنان بالاتر است، یادگیری سازمانی بالاتری نیز دارند. براین اساس افزایش شایستگی‌های کارکنان، اعتقاد به توانایی و ظرفیت خود، توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، احساس فردی در مورد حق انتخاب و احساس اعتماد، یادگیری سازمانی را افزایش می‌دهند.

۲- داورزنی

در تحقیقی که به منظور ارائه مدلی برای اندازه‌گیری قابلیت یادگیری سازمانی انجام داد، قابلیت یادگیری را از طریق پنج فاکتور تعهد مدیریت، مدل‌های ذهنی مشترک، تفکر سیستمی، کار تیمی و قابلیت‌های فردی - مدیریت دانش (نتیجه ترکیب دو فاکتور مدیریت دانش و قابلیت‌های فردی که آن را پس از این تنها با عنوان مدیریت دانش بیان می‌نماییم)، اندازه‌گیری نمود. از بین این فاکتورها میزان تأثیر تعهد مدیریت بر قابلیت یادگیری از سایر فاکتورها بیشتر است و پس از آن با اندکی تفاوت، مدیریت دانش بیشترین اهمیت را دارد. این نتایج خود حاکی از اهمیت نوع رهبری و مدیریت و شیوه‌های جذب، به کارگیری و انتقال دانش است که کارآمدی این شیوه‌ها مستقیماً وابسته به تیپ شخصیتی، قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان می‌باشد. پس از این دو فاکتور، به ترتیب کار تیمی، مدل‌های ذهنی مشترک و تفکر سیستمی در رده‌های بعدی اهمیت قرار می‌گیرند. بر مبنای این ابزار می‌توان قابلیت یادگیری سازمان‌ها را اندازه‌گیری نمود و با تمرکز بر نقاط ضعف و بهبود آن‌ها، شرایط سازمان را به منظور روان‌سازی تحول، بهبود بخشید.

۳- موحدی سبحانی

تحقیقی به منظور تبیین ارتباط میان قابلیت یادگیری و تحول سازمانی انجام داد. تبیین ارتباط میان قابلیت یادگیری و تحول سازمانی از آن‌جا اهمیت دارد که بصیرت‌های جدیدی برای خلق مدل‌های تحول که متناسب با بستر سازمان‌های ایرانی است را ایجاد می‌کند. با مقایسه نتایج حاصل

از مورد کاوی‌ها با یکدیگر، و مثلث‌بندی مشارکت‌های متعددی در تئوری تحول سازمانی، تئوری یادگیری سازمانی و هم‌چنین مدیریت عملی ایجاد شد.

مهم‌ترین مشارکت‌های این تحقیق در گسترش مرزهای دانش در دو حوزه تحول سازمانی و یادگیری سازمانی به ترتیب اهمیت به شرح زیر است:

- کمک به شناسایی دینامیک یادگیری در حالتی که منبع یادگیری دارای منشاء خارجی است.
- کمک به تبیین جایگاه رویکردهای ترکیبی در مدل‌های تحول.
- تبیین عناصر تشکیل‌دهنده ظرفیت جذب هنگامی که یادگیری دارای منشأ خارجی است.
- ارائه مفهوم یادگیری موردنیاز و نحوه دخالت آن در انتخاب ابزارهای یادگیری.
- ارائه یک روش تحقیق کیفی برای مطالعه تحول سازمانی و یادگیری سازمانی.

نتایج این تحقیق برای راهنمایی مدیران شرکت‌ها به منظور پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز تحول می‌تواند کاربرد داشته باشد. برخی از این کاربردها به شرح ذیل هستند:

- آشکار نمودن دانش ضمنی مدیران درباره تحول سازمانی
- کشف سازوکارهای تحول و ساخت قابلیت در شرکت‌های ایرانی

۴- مختاری‌زاد (۱۳۸۳)

در " بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در شرکت برق منطقه‌ای غرب و ارائه راه‌کارهای توسعه آن"، سه عامل و متغیر اصلی توانمندسازی را عبارت از مشارکت همگانی در اطلاعات، ایجاد خودتصمیم‌گیری با تعیین مرز و جایگزینی تیم‌های خودگردان می‌داند. علاوه بر این موارد متغیرهای دیگری از جمله یادگیری سازمانی، مشارکت، اجازه خطا دادن، احترام، مدیریت مشارکتی و بازخورد را نیز مطرح می‌سازد.

نتایج به دست آمده از بررسی آماره‌ها در این پژوهش به شرح ذیل می‌باشد:

- میزان اطلاعات کارکنان از روش کسب درآمد، هزینه سود شرکت مطلوب نیست.
- میزان اطلاعات کارکنان از میزان رضایت مشتریان شرکت در حد مطلوب نیست.
- کارکنان معتقدند که گردش اطلاعات در واحدهای مربوطه و بین واحدهای مرتبط با یکدیگر به نحو مطلوبی نیست.
- کارکنان کارکرد سیستم پیشنهادات موجود در شرکت را موفق نمی‌دانند.

- کارکنان معتقدند که «در صورتی که در راستای انجام مسئولیت‌ها، خطایی صورت گیرد، مدیران بیش از آنچه که به دنبال پیدا کردن علل وقوع خطا باشند درصدد یافتن مقصر هستند.

- کارکنان معتقدند که به هنگام ارزشیابی عملکرد، نقاط ضعف و قوت آن‌ها از سوی مدیران به آنان منعکس نمی‌شود و همچنین مدیران انتظاراتشان از نحوه عملکرد کارکنان را به نحو مناسبی به آنان اعلام نمی‌کنند.

۵- فدایی (۱۳۸۱)

طی پژوهشی سعی در بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی داشته است، اهداف این تحقیق عبارت بودند از:

بررسی توانایی کارکنان شرکت آب منطقه‌ای کرمان و نقش مدیران شرکت در توانمند کردن کارکنان، بررسی این موضوع که زمینه‌های توانمندسازی تا چه حد فراهم است و ارائه طریق جهت توانمند نمودن کارکنان.

نتایج حاصل از تحقیق:

- میزان دسترسی کارکنان به اطلاعات مورد نیاز برای انجام وظایف، و همچنین ارتباط و تعامل بین واحدهای مختلف در سطح قابل قبولی نیست.

- تفویض اختیار در شرکت مورد مطالعه در سطح مطلوب است و کارکنان اختیارات لازم به منظور تصمیم‌گیری برای حل و فصل مسائل حوزه کاری خود را دارند.

- تشکیل گروه‌های کاری توانمند در سطح مطلوبی است.

- توانمندی نسبی کارکنان پروژه از کارکنان غیر پروژه‌ای بیشتر است.

۶- صمدی و همکاران (۱۳۸۹)

در تحقیقی تحت عنوان "تأثیر توانمندسازی نیروی انسانی بر کارکرد کارکنان" نتایج زیر را گزارش کرد:

عباس صمدی و مهرداد سوری در تحقیقی با عنوان تأثیر توانمندسازی نیروی انسانی بر کارکرد کارکنان اداره کل تعاون استان همدان از بین کل کارکنان اداره کل تعاون استان همدان تعداد ۱۳۲ نفر را با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی تصادفی متناسب انتخاب نمودند. این تحقیق یک پژوهش پیمایشی و توصیفی و تحلیلی از نوع مقطعی در سال ۱۳۸۸ است. داده‌ها و اطلاعات

مورد نیاز در این مطالعه به دو شکل کتابخانه‌ای و میدانی تهیه شده است. ارتباط بین متغیرها با استفاده از آزمون‌های کولموگروف - اسمیرنوف و همبستگی پیرسون در قالب نرم‌افزار SPSS بررسی شد. در این پژوهش با به‌کارگیری الگوی توماس و ولتهاوس، اثر توانمندسازی کارکنان بر کارکرد آنها بررسی شده است. یافته‌های تحقیق نشان داد هر چهار بعد احساسی مذکور با کارکرد کارکنان ارتباط معنادار دارد، به عبارت دیگر هر چه این احساس‌ها در کارکنان بیشتر باشد، میزان کارکرد آنها بهتر خواهد بود.

۷- ایران زاده و همکاران (۱۳۸۹)

در شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی اظهار دارند که: این پژوهش با توجه به هدف، کاربردی و از لحاظ روش تحقیق، توصیفی می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق ۱۳۷ نفر از کارکنان شرکت گاز استان آذربایجان شرقی با تحصیلات لیسانس و فوق‌لیسانس می‌باشد. حجم نمونه از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران و به منظور تعمیم یافته‌ها به جامعه آماری از آزمون t استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش TOPSIS می‌باشد که یکی از بهترین مدل‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه است. با استفاده از نمودار پاره تو عوامل اصلی شناسایی شدند. هشت عامل به ترتیب اولویت که در توانمندسازی مؤثر هستند عبارتند از: آموزش، کار تیمی، پاداش مبتنی بر کارکرد، تفویض اختیار، به‌کارگیری سیستم مشارکت، غنی‌سازی شغلی و حس مسئولیت‌پذیری، وجود انگیزه در پرسنل.

۸- بابایی و همکاران (۱۳۸۱)

در بررسی "تواناسازی کارکنان، سرمایه‌گذاری بی‌جایگزین" نتایج زیر را گزارش کرد:

در آن با اشاره به اینکه در ایران موضوع توانمندسازی و توانایی نیروی انسانی کم و بیش در مباحث مدیریتی و موضوعات جذاب مورد بحث قرار گرفته اما هنوز جای بحث بسیار دارد و شایسته است صاحب‌نظران و کارشناسان امر راه‌های مناسب تواناسازی کارکنان را بیابند. در تحقیق مذکور به توصیف و تحلیل توانمندسازی به‌عنوان شیوه مناسب انگیزش در عصر حاضر پرداخته و

در این راستا ضمن تشریح رویکردها، ابعاد و عوامل مؤثر، راه‌های مختلف توانمندسازی را بررسی می‌نماید.

۹- سلیمانی و همکاران (۱۳۸۸)

در "رابطه توانمندسازی و تعهد شغلی مدیران" اظهار داشته‌اند که:

جامعه آماری کلیه مدیران مدارس متوسطه استان سمنان در سال تحصیلی ۸۷-۸۶ که بر طبق جدول مورگان ۱۳۵ نفر برآورد شده است. از دو پرسشنامه توانمندسازی شرت و رینهارت (۱۹۹۲) و پرسشنامه تعهد شغلی براساس پرسشنامه بلا (۱۹۸۵) لوداهل و کیچنر (۱۹۶۵) و ماودی و همکاران (۱۹۷۹) تهیه شده است. داده‌های گردآوری شده با استفاده از شاخص‌های میانگین، انحراف معیار، ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون و تحلیل رگرسیون تجزیه و تحلیل شدند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین توانمندسازی مدیران و تعهد شغلی آنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

۱۰- عبداللهی (۱۳۸۵)

در "نقش خودکارآمدی در توانمندسازی کارکنان" نتایج زیر را گزارش کرد:

- بین خودکارآمدی و سطح انگیزش کارکنان، ارتباط معناداری وجود دارد. خودکارآمدی درک شده، نقش تعیین کننده‌ای بر خودانگیزشی^۱ افراد دارد. زیرا، باور خودکارآمدی بر گزینش اهداف چالش آور، میزان تلاش و کوشش در انجام وظایف، میزان استقامت و پشت کار در رویارویی با مشکلات و میزان تحمل فشارها اثر می‌گذارد.

- بین خودکارآمدی و عواطف کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد. موفقیت و پیروزی هر انسانی در زندگی، کسب و کار، دوست یابی و یا هر اقدام دیگر، حاصل تصور و نگرش مثبت شخصی او از خویشتن است. این نگرش مثبت است که فرد را به سوی موفقیت می‌کشاند و برعکس نگرش منفی از خود و دیگران باعث می‌شود که ذهن انسان به جای استفاده از فرصت‌ها، صرف فکر کردن به مشکلات شود که در درازمدت می‌تواند اثرات سوء دیگری در رفتار و خلق و خوی ما با دیگران داشته باشد.

¹ Self-Motivation

۱۱- نوروژی (۱۳۸۵)

در بررسی ارتباط میان عوامل روان‌شناختی توانمندسازی کارکنان با کارکرد سازمانی در شعب بانک ملت شهر تهران، نتایج زیر را گزارش کرد:

احساس معنادار بودن و کارایی شعب بانک ملت شهر تهران مورد بررسی قرار گرفت و وجود رابطه‌ای معنادار بین این دو متغیر تأیید شد. این رابطه رابطه‌ای مستقیم بود.

- بین احساس شایستگی و کارایی شعب، رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی به دست آمده، رابطه مستقیم بین احساس شایستگی در کارکنان و کارایی شعب وجود دارد.

- رابطه معنادار بین احساس مؤثر بودن و کارایی شعب مورد تأیید قرار گرفت، این رابطه رابطه‌ای مستقیم بین دو متغیر است.

- بین احساس داشتن حق انتخاب و کارایی شعب رابطه‌ای معنادار (و مستقیم) به دست آمد.

- بین احساس داشتن اعتماد به همکاران و کارایی شعب، رابطه‌ای معنادار (و مستقیم) وجود دارد.

نتیجه‌گیری کلی بیان می‌کند که شعبی که در آن عوامل روان‌شناختی توانمندسازی، از میانگین بالاتری برخوردار بوده‌اند، دارای کارکرد بالاتری نیز بوده‌اند و بالعکس.

۱۲- توماس و تایمون^۱ (۱۹۹۴)

طی تحقیقی با عنوان: "آیا توانمندسازی همیشه به کار می‌آید؟" با استفاده از یک چارچوب انگیزش درونی پی بردند، کارکنانی که حق انتخاب در مورد چگونگی انجام کارشان را دارند، نسبت به آن‌هایی که دارای استقلال کاری کمتری هستند، عملکرد بهتری نیز دارند. (به نقل از استون، ۲۰۰۴).

۱۳- اسپریتزر^۲ (۱۹۹۵)

در تحقیقی تحت عنوان "توانمندسازی روان‌شناختی در محل کار: ابعاد، ابزار اندازه‌گیری توانمندسازی روان‌شناختی و اعتبار آن"، به بررسی رابطه میان توانمندسازی و کارکرد پرداخته و بیان کرد کارکنان توانمندشده، احتمالاً مؤثر به نظر می‌رسند، زیرا آنها مسئولیت شغلی‌شان را به

¹ Thomas & Tymon

² Spreitzer

نحو مؤثر و مبتکرانه‌ای انجام می‌دهند. به این دلیل که آنها خودشان را کارآمد (با کفایت) می‌بینند و قادرند که بر شغل و محیط کاریشان، به روش‌های سودمندی اثر بگذارند. وی همچنین، در تحقیق تجربی خود، بعد خودتعیینی را به‌عنوان دومین عامل مهم در توانمندسازی عنوان کرد.

۱۴- اسپریتزر (۱۹۹۶)

در تحقیق دیگری با عنوان "ویژگی‌های اجتماعی توانمندسازی روان‌شناختی"، پنج ویژگی ساختار اجتماعی را مشخص کرد که احساس توانمندی را در بین زیردستان، تسهیل می‌نماید. این ویژگی‌ها عبارتند از: ابهام نقش پایین، کارکردن برای رئیسی که گستره زیادی از کنترل را داراست، حمایت اجتماعی-سیاسی، دسترسی به اطلاعات و فضای کاری مشارکتی. نکته قابل توجه در این تحقیق، آن بود که دسترسی به منابع در تسهیل نمودن احساس توانمندی در بین زیردستان معنی‌دار نبود. محققین بیان کرده‌اند که بعضی محدودیت‌ها در ابزار اندازه‌گیری، ممکن است این نتیجه غیرمنتظره را توضیح دهد.

۱۵- اوزر و بندورا (۱۹۹۰)

در تحقیق خود با عنوان "مکانیزم‌های حاکم بر اثرات توانمندسازی و تحلیل خودکارآمدی"، ارتباط مثبتی را بین احساس شایستگی و انتظارات هدفمند گزارش دادند.

۱۶- اسپریتزر و همکاران (۱۹۹۷)

در تحقیقی تحت عنوان: "تحلیلی چند بعدی از ارتباط بین توانمندسازی روان‌شناختی، اثربخشی، رضایت و فرسودگی شغلی" دریافته‌اند که سطوح بالای مهم بودن و احساس شایستگی، از طریق ایجاد علاقه در افراد نسبت به وظایفشان ایجاد شده و باعث افزایش رضایت شغلی در آنان خواهد شد. همچنین داشتن حق انتخاب (آزادی عمل در شغل) به‌عنوان یک عامل انگیزشی همان‌گونه که هرزبرگ پیش‌بینی کرده است، می‌تواند افزایش رضایت شغلی را در پی داشته باشد. احساس مؤثر بودن نیز که دارای ارتباط معکوس با احساس عجز اکتسابی است، منجر به افزایش رضایت شغلی خواهد شد. زیرا احساس عجز با احساس دل‌سردی در افراد برای شناسایی فرصت‌ها، کاهش انگیزش، منجر به افت رضایت شغلی می‌شود، از سوی دیگر، افزایش رضایت شغلی منجر به افزایش تعهد سازمانی نزد افراد سازمان می‌شود و از آنجا که افزایش رضایت شغلی در ارتباط مستقیم با کاهش جابجایی کارکنان است، انتظار می‌رود که توانمندسازی منجر به کاهش

جابه‌جایی‌ها شود. آن‌ها همچنین در پژوهش خود دریافتند که کارهای غیر چالشی و یکنواخت، استرس‌زا هستند و از آنجا که غنی‌سازی شغلی در رأس برنامه‌های توانمندسازی قرار دارد، لذا پیش‌بینی می‌شود، کاهش استرس شغلی را در بر داشته باشد. آن‌ها در بحث خود عنوان کردند که کفایت نفس بالا نیز منجر به کاهش استرس شغلی می‌گردد.

۱۷- لیدن و همکارانش^۱

در تحقیقی تحت عنوان "بررسی نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی در ارتباطات بین شغل، روابط بین فردی و بازده‌های کاری"^۲ به بررسی نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی در ارتباطات بین ویژگی‌های شغلی، رابطه رهبر- پیرو^۳، رابطه فرد - گروه^۴ و بازده کاری پرداختند. نتایج حاکی از این بود که ابعاد معنی‌دار بودن و شایستگی در ارتباط بین ویژگی‌های شغلی و رضایت شغلی نقش واسطه‌ای ایفا می‌کنند، از میان ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی، بعد معنی‌دار بودن، از نظر تئوری، رابطه مثبت با رضایت شغلی دارد. آن‌ها همچنین به بررسی رابطه میان توانمندسازی و احساس تعهد کارکنان نسبت به سازمان پرداختند و بیان کردند که توانمندسازی ممکن است از طریق یک فرایند متقابل در احساس تعهد نسبت به سازمان نقش داشته باشد. افراد مایل به ارج نهادن به سازمانی هستند که فرصت‌هایی برای اختیار در تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری تأمین کند. بعلاوه برای احساس معنادار بودن، مؤثر بودن، خودمختار بودن و احساس شایستگی نیز فرصت‌هایی فراهم آورد که متقابلاً منتج به افزایش تعهد بیشتر افراد نسبت به سازمان می‌شود. بنابراین مفهوم رابطه متقابل یک توضیح تئوریک را بیان می‌کند که چرا توانمندسازی منجر به احساس یگانگی، دلبستگی و وفاداری نسبت به سازمان می‌شود (به نقل از دستگردی، ۱۳۸۷).

۱۸- پاول^۴ (۲۰۰۰)

طی تحقیقاتی تحت عنوان "توانمندسازی، انتظارات و جنبه روان‌شناختی آن: مدیریت تنگناها و کسب مزایا"^۵ به توانمندسازی از جنبه درگیری شغلی نگریسته و مشاهده کرده که مزایای

^۱ Liden et al.

^۲ Leader-Member Exchange (LME)

^۳ Team-Member Exchange (TME)

^۴ Paul

توانمندسازی شامل محصولات و خدمات با کیفیت بالاتر، غیبت کمتر، جابجایی کمتر، تصمیم‌گیری بهتر، حل مسئله بهتر می‌شود که همه این موارد نهایتاً منجر به اثربخشی بیشتر سازمان می‌گردند.

ساووری و لوکس به بررسی رابطه بین توانمندسازی، رضایت شغلی و سطوح استرس پرداختند. نتایج بیانگر آن بود که هر قدر میزان نفوذ ادراک شده بر کار بیشتر باشد، رضایت شغلی افزایش و سطح استرس کاهش می‌یابد.

۱۹- نیهوف (۲۰۰۱)

وهمکارانش تأثیر توانمندسازی شغلی را بر وفاداری کارکنان در یک محیط کوچک سازی شده^۱ مورد بررسی قرار دادند، آن‌ها به دنبال پاسخ به این سؤال بودند که آیا توانمندسازی و غنی‌سازی شغل؛ مکانیزم‌هایی هستند که به بازماندگان کمک کنند تا از پس فشار و استرس ناشی از کوچک سازی برآیند یا خیر؟ نتایج نشان داد که توانمندسازی تأثیر مستقیمی بر روی وفاداری کارکنان ندارد، اما به طور غیرمستقیم از طریق غنی‌سازی شغلی بر روی وفاداری کارکنان تأثیر می‌گذارد.

۲۰- اورازالی^۲ (۲۰۰۳)

به بررسی ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین با عوامل روان‌شناختی توانمندسازی و اثربخشی گروهی پرداخت. وی در صنایع مختلف ترکیه از جمله صنعت بانکداری به تحقیق پرداخت، بدین منظور نظرات ۱۵۲ کارمند بانک را بررسی کرد و نتایج پژوهش وی حاکی از وجود ارتباط معنی‌داری بین رهبری تحول‌آفرین با هر یک از عوامل توانمندسازی روان‌شناختی و همچنین اثربخشی تیمی بود.

۲۱- دیمیتریادس و کافیدا^۳ (۲۰۰۳)

در کشور یونان بر روی ارتباط میان برخی متغیرهای فردی، شغلی و سازمانی شامل جنسیت، سن، سابقه کاری و رده شغلی با هریک از عوامل روان‌شناختی توانمندسازی به مطالعه پرداختند، نتایج به دست آمده از این تحقیق به صورت زیر می‌باشد:

^۱ Downsizing Environment

^۲ Nurdan

^۳ Zoe Dimitriades, Stella Kufidu

بین جنسیت کارکنان با عوامل روان‌شناختی توانمندسازی ارتباط معناداری وجود ندارد.

بین سن کارکنان با احساس مؤثر بودن و احساس شایستگی رابطه معناداری وجود دارد.

بین سابقه کاری کارکنان با احساس مؤثر بودن ارتباط معناداری وجود دارد.

بین رده شغلی کارکنان با احساس مؤثر بودن و احساس شایستگی ارتباط معناداری وجود دارد.

۲۲- هولدرورث و کارت رایت^۱

به بررسی رابطه میان عوامل روان‌شناختی توانمندسازی با سلامت روانی و فیزیکی و رضایت شغلی در یک مرکز مخابرات پرداختند. نتایج بیانگر این بود که عوامل روان‌شناختی توانمندسازی بر رضایت شغلی تأثیر مستقیم دارد اما با بهداشت روانی و فیزیکی کارکنان ارتباط معناداری ندارد (به نقل از کراسن، ۲۰۰۳).

۲۳- دوتینگ و همکاران^۲ (۲۰۰۳)

طی تحقیقاتی با عنوان "توانمندسازی روان‌شناختی در محیط کار" به بررسی ارتباط بین عوامل روان‌شناختی توانمندسازی و پاسخ‌های رفتاری و احساسی کارکنان پرداختند. آن‌ها بیان داشتند که عوامل روان‌شناختی توانمندسازی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی ارتباط معناداری دارد. همچنین بین توانمندسازی روان‌شناختی و عملکرد کارکنان ارتباط معناداری مشاهده شد، ولی این ارتباط در بهترین حالت بسیار ناچیز بود. براساس نتایج ابعاد توانمندسازی به طور هم‌زمان، شش درصد از واریانس کارکرد را تبیین می‌کرد (به نقل از دستگردی، ۱۳۸۷).

۲۴- اسکینر^۳ (۲۰۰۳)

در تحقیقی با عنوان "رابطه میان رفتار توانمند شده مدیران و احساس توانمندی زیردستان با عامل LMX به‌عنوان یک تعدیل‌کننده احتمالی، بررسی کرد که آیا رفتار توانمند شده رهبران، احساس توانمندی زیردستان را پیش‌بینی می‌کند. بعلاوه در این پژوهش بررسی کرد که آیا رابطه رهبر-پیرو، ارتباط بین رفتار توانمندکننده رهبران و احساس توانمندی زیردستان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ در این تحقیق نمونه آماری از دو سازمان انتخاب شده و شامل ۲۱ مدیر و ۱۱۳ زیردست

¹ Lynn-Holdsworth, Susan Cartwriugh

² Dewettinck Koen et al.

³ Skinner j.

بود. همان گونه که در فرضیات تحقیق آمده بود، رفتار توانمند کننده رهبران، احساس توانمندی زیردستان را پیش‌بینی کرد. همچنین، دیگر نتایج نشان داد که LMX به طور مثبتی با احساس توانمندی زیردستان مرتبط بود اما به‌عنوان یک عامل تعدیل‌کننده عمل نکرد.

۲۵- کراسن (۲۰۰۳)

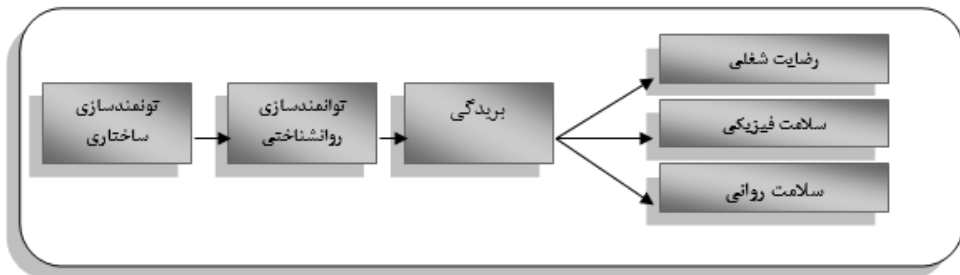
در تحقیقی پیرامون یادگیری سازمانی و نوسازی استراتژیک، بیان کرد که یادگیری سازمانی، کارایی سازمان را بهبود می‌بخشد که این بهبود وضعیت، توسط مشتریان قابل ارزیابی است. وی هم‌چنین اجرائی کردن برنامه‌های یادگیری سازمانی را ایجادکننده مزیت‌های رقابتی برای سازمان عنوان کرده است.

۲۶- تیبینس و سوهی (۲۰۰۳)

در تحقیق خود پیرامون سطح فناوری اطلاعات و چارچوب کارکردی سازمان، نتیجه گرفتند که رابطه معناداری بین یادگیری سازمانی و چارچوب **عملکردی** سازمان وجود دارد.

۲۷- هیتر (۲۰۰۴)

طی تحقیقی به بررسی یک مدل تئوریک از توانمندسازی پرداخت، تا تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی و ساختاری را بر روی رضایت شغلی، بریدگی، سلامت روانی و سلامت فیزیکی مورد بررسی قرار دهد، نمونه مورد بررسی شامل ۲۰۲ مدیر عملیاتی و ۸۴ مدیرمیانمی بوده است. مدل مورد بررسی در نمودار (۴-۱) آمده است:



نمودار ۴-۱ مدل توانمندسازی ساختاری هیتر (به نقل از دستگردی، ۱۳۸۷)

فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر می‌باشند:

- سطوح بالای ادراک مدیران بیمارستان از توانمندسازی روانی و ساختاری باعث پایین آمدن احساس بریدگی آنان می‌شود.

- سطوح بالای ادراک مدیران بیمارستان از توانمندسازی روانی و ساختاری و پائین بودن احساس بریدگی در آنان باعث بالا رفتن رضایت شغلی در آنان و بهبود سلامت روانی و فیزیکی آنان می شود.

- که با انجام تحلیل آماری روی داده‌های حاصل از تحقیق، فرضیات آماری مذکور و مدل ارائه شده مورد تأیید قرار گرفت (به نقل از رئال، ۲۰۰۶).

۲۸- لاشینگر و مانویلوویچ^۱ (۲۰۰۵)

در تحقیقی تحت عنوان "ارتباط بین توانمندسازی، ویژگی‌های شخصیتی منتخب و رضایت شغلی" اطلاعاتی را برای درک بهتر عوامل تعیین کننده رضایت شغلی برای پرستاران بیمارستان گزارش کردند. این تحقیق شامل ۳۴۷ نفر از پرستاران در تمامی زمینه‌های تخصصی بود. چارچوب نظری مورد استفاده در این تحقیق شامل نظریه کانتر در مورد توانمندسازی ساختاری و تئوری اسپریتزر در مورد توانمندسازی روان‌شناختی بود. نتایج این تحقیق نشان داد که توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی، ۲۸ درصد واریانس رضایت شغلی را پیش‌بینی می‌کنند. نتیجه‌گیری کلی تحقیق این بود که هر دو عامل محیط کاری و عوامل شخصی، می‌توانند در رضایت شغلی نقش داشته باشند (به نقل از باون، ۲۰۰۶).

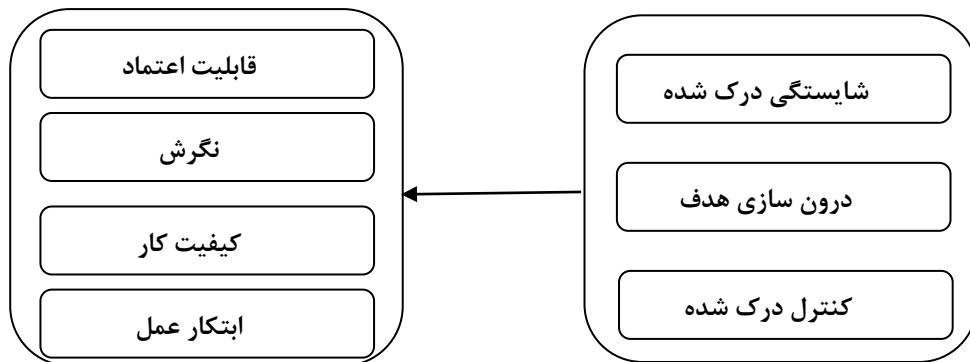
۲۹- هانچر و همکاران^۲

تحقیقی را انجام دادند که ابعاد و ساختار عاملی مقیاس توانمندسازی روان‌شناختی را برای یک نمونه ۱۷۳ نفری از کارکنان خدماتی ۲۰ رستوران در ایالات متحده مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد، این تجزیه و تحلیل یک راه‌حل دو عاملی با آلفای کرونباخ ۰.۹۱ و ۰.۸۹ را برای این مقیاس ارائه کرد. این عوامل شامل نگرش و تأثیر بود و تقریباً ۶۳٪ واریانس معمول را تبیین نمود. محققین بیان کردند که این نتایج با ساختار چهار عاملی اسپریتزر و با مطالعات فول‌فوردانژ (۱۹۹۵) و هانچر و جورج (۲۰۰۳)، با یک ساختار سه عاملی اختلاف دارد.

¹ Laschinger & Manojlovich

² Hancer. et al

توانمندسازی کارکرد کارکنان



نمودار شماره ۴-۲- مدل مفهومی

(اقتباس از Stephen E. Condrey, 2005 و Sanjay T. Menon, 2001)

فصل پنجم

نتیجه گیری

نتیجه گیری

امروزه، توانمندسازی از مفاهیم بنیادی ارتقای کیفیت کارکرد مدیریتی سازمان‌ها می‌باشد. با تغییر و تحول فناوری و رشد روزافزون رقابت رویکردهای بازپروری و توانمند کرده نیروی انسانی در جهت توسعه و بالندگی سازمانی ضروری است. عامل انسانی و نقش منحصر به فرد او به مثابه منبع استراتژیک در طراحی و استقرار نظام‌ها و فراگردهای سازمانی رمز شکست یا موفقیت آنها را نمایان می‌سازد.

بدین لحاظ امروزه سازمان‌ها برای بقاء، انتظام و بالندگی می‌کوشند، که از طریق نیروی انسانی فرهیخته در گستره جهانی به رشد سریع، بهبود مستمر، کارآمدی، سودبخشی، انعطاف‌پذیری، انطباق‌پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نائل شوند. بدون این کیفیت‌ها، سازمان‌ها غیرممکن است که در مواجهه با بهترین‌ها به صورت رقابتی و اثربخش عمل کنند.^۱

ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد توانمندسازی است. توانمندسازی روش نوینی برای بقای سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی است. توانمندسازی یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. بنابراین در توانمندسازی هدف اصلی نیروی انسانی هستند و برای اینکه افراد سازمانی در انجام این فرایند همکاری داشته باشند، لازم است در ابتدا با مفاهیم آن آشنا شوند و سپس با شرکت در پیاده‌سازی استراتژی‌ها به کارایی و اثربخشی سازمان کمک کنند. آشنایی با اهداف توانمندسازی بهترین شیوه مفهوم‌سازی آن در میان کارکنان است که موجب ایجاد انگیزه جهت اجرا و انجام آن می‌شود.^۲ در این راستا مدیران باید شرایط سازمان‌ها را به گونه‌ای مهیا سازند که در آن هر شخصی بتواند توانمندتر شود. زمانی که توانایی کارکنان بیشتر می‌شود، سبک مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت هدایتی و تفویضی تغییر می‌یابد. این تغییر سبک، باعث تغییر در مسئولیت‌پذیری کارکنان نیز می‌شود، چرا که کارکنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست

^۱ Schuler & Jackson, 2001: 239- 253

^۲ استفن، ۱۳۷۷: ۱۴۴

می‌آورند، خلاق و خود مدیر نیز می‌شوند و این همان حلقه گمشده‌ای است که در ایجاد بهره‌وری سازمانی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد.^۱

توانمندسازی مانند یک مداد یا خودکار نیست که بتوان آن را از دست مدیران گرفته و به کارکنان سپرد یا یک تفاهم‌نامه ساده نیست که با امضای آن بتوان گفت: که هم‌اکنون شما توانمندید، بلکه فرایندی است که نیازمند نگرشی روشن و پویا است که در آن زمینه مشارکت جویی و یادگیری مستمر برای کارکنان و مدیران فراهم می‌گردد و برای موفقیت آن باید آئین‌نامه و روش‌های مناسب تهیه و تدوین کرد.^۲

هسته اصلی توانمندسازی دادن آزادی و اختیار به کارکنان در کل وظایفشان می‌باشد.^۳ کاربرد توانمندسازی بزرگترین چالشی است که سازمان‌ها با آن روبرو هستند زیرا مستلزم تغییر در فرهنگ سازمان می‌باشد.^۴ هدف بلندمدت توانمندسازی بهبود مستمر در کارکرد کلی یک سازمان است و هدف فوری آن به کارگیری صلاحیت‌هایی است که در اعضای سازمان وجود دارد.^۵ توجه بسیاری از مدیران به برخی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی، باعث می‌شود از سایر جوانب غافل بمانند و همین موضوع زمینه‌ساز عدم موفقیت در تأثیر توانمندسازی نیروی انسانی بر کارکرد سازمان می‌شود.

^۱ هداوند و صادقیان، ۱۳۸۶

^۲ بلانچارد و دیگران، ۱۳۸۱: ۱۸۷

^۳ اونگری و شوندا، ۲۰۰۸، ص ۸۴

^۴ رحمان، ۲۰۰۶، ص ۳۳

^۵ دنیس کینلا، ۱۳۸۳، ص ۴۱

منابع

منابع و مأخذ:

- آر کی جین، اچ سی، ترایاندیس، مدیریت بر مدیریت ناپذیر، ۱۳۸۱، تهران، ترجمه و نشر مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، چاپ دوم.
- آلپورت، ۱۳۷۱، روان‌شناسی اجتماعی از آغاز تاکنون، ترجمه محمد تقی طوسی، مشهد، انتشارات آستان قدس رضوی.
- آقایار، سیروس، ۱۳۸۲، قدرت توانمندسازی، پایگاه علمی مقالات مدیریت.
- اسکات، سینتیا، ۱۳۷۵، تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران، انتشارات سروش.
- ابطحی، حسین و عابسی، سعید، ۱۳۸۶، توانمندسازی کارکنان، چاپ اول، کرج، نشر مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
- استوارت، گرگ آل و براون، کنت جی، ۱۳۸۸، مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل، ترجمه سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی، تهران: انتشارات مهکامه.
- بازرگان، عباس و دیگران، ۱۳۷۷، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، انتشارات آگاه.
- باندورا، ا.، ۱۹۷۷، خود تأثیری: به سوی نظریه واحد تغییر رفتاری، فیزیولوژیکال، ریویو ۸۴ (۲)، ۲۱۵-۱۹۱.
- بلانچارد، کارلوس، ۱۳۷۸، مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران، انتشارات مدیران.
- بلانچارد، کنت و دیگران، ۱۳۸۱، مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه ایران‌نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران، چاپ دوم.
- بلانچارد، کنت، کارلوس، جان، راندولف، آلن، ۱۳۷۹، سه کلید توان‌افزایی، ترجمه فضل‌الله امینی، تهران، انتشارات فرا.
- پوسیانت، آلبرت، توانگران چگونه می‌اندیشند؟، ۱۳۷۶، ترجمه محمدرضا آل‌یاسین، تهران، انتشارات هامون.
- پورکیانی، مسعود، پیرمادی، نسرین، ۱۳۸۷، توانمندسازی و تحول سازمانی، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۵.

- بی، ارل، ۱۳۸۴، روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه دکتر رضا فاضل، جلد اول، تهران، انتشارات سمت.
- جبری، پیمان، ۱۳۹۰، توانمندسازی منابع انسانی، ماهنامه جهان‌گستر، سال نهم، شماره ۸۶، آذر ۹۰، صص ۶۸-۷۰.
- جعفری قوشچی، بهزاد، ۱۳۸۰، راه‌های تواناسازی کارکنان، تهران، ماهنامه تدبیر، ۱۱۹.
- جعفری قوشچی، بهزاد، ۱۳۸۱، جایگاه آموزش در فرهنگ تواناسازی، ماهنامه تدبیر، ۱۲۸.
- جعفری، مصطفی و فهیمی، امیرحسین، ۱۳۷۹، ابزارهای استراتژیک و فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر، انتشارات موسسه فرهنگی رسا.
- حرآبادی‌فراهانی، مجید، ۱۳۸۵، بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارمندان صف و ستاد بانک پارسیان شعب تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- حمیدی زاده، محمد رضا، ۱۳۸۸، شیوه ارتقاء و توسعه منابع انسانی بر پایه توسعه مهارت‌های محوری، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، نسخه ۳.
- حمیدی زاده، محمد رضا، ۱۳۸۸، آمار: روش‌ها و کاربردها، تهران، انتشارات حامی.
- حمیدی زاده، محمد رضا، خیرخواه عسکرآباد، محمد رضا، نصر دهنیری، سجاد، ۱۳۹۱، بررسی رابطه بین دارایی‌های مدیریت دانش بازاریابی و کارکرد سازمان در صنعت پتروشیمی ایران، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم - شماره ۱۲.
- حمیدی زاده، محمدرضا، براموند، سمیه، حاجی پور، بهمن، ۱۳۹۰، بررسی رابطه‌ی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی با رضایت شغلی، کنفرانس ملی کارآفرینی، تعاون، جهاد اقتصادی، نایین، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نایین.
- خالوندی، فاطمه، ۱۳۸۵، رابطه ویژگی‌های شغل با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در بانک کشاورزی شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- خاکی، غلامرضا، ۱۳۸۶، روش تحقیق با رویکردی به پایان نویسی، چاپ سوم، انتشارات بازتاب.
- دستگردی، کاظم، ۱۳۸۷، ارتباط بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی کارکنان سازمان تربیت بدنی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

- رجایی پور، سعید و جمشیدیان، عبدالرسول و نادری، ناهید، ۱۳۸۶، مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۶.
- رضایی دیزگاه، مراد و فرحبد، فرزین، ۱۳۸۹، تأثیر راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۲۰.
- رابینز، استیفن، ۱۳۸۱، تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، انتشارات صفار.
- رهنورد، فرج‌الله، ۱۳۷۸، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، مدیریت دولتی، ۴۳.
- زارعی متین، حسن و یوسف زاده، سعید، ۱۳۸۹، تبیین شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران، فصلنامه روانشناسی تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، سال اول، شماره ۲.
- ساروخانی، باقر، ۱۳۷۳، روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران.
- سلیمی، معصومه، ۱۳۸۹، توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۲۳ و ۱۲۴، شهریور و مهر.
- سنگه، پیتر، ۱۳۸۲، پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال‌هدایت و محمدروشن، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- شفقی، آرزو، ۱۳۸۵، رابطه توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- شهرانی، عباس، ۱۳۸۳، پنج کلید تواناسازی کارکنان، ماهنامه مدیریت دانش سازمانی، ۳.
- شهرکی، امیر، ۱۳۸۹، نقش مدیران در افزایش توانمندی کارکنان، بانک سپه، اداره تحقیقات و کنترل ریسک، آبان ۸۹.
- شیخی، سمیه، ۱۳۸۷، بررسی رابطه بین توانمندسازی منابع انسانی و انگیزه انجام وظایف کاری کارمندان شرکت توزیع نیروی برق مرکزی تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- صالحی زاده، سعید، ۱۳۸۵، توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.

- صباغیان، زهرا و آراسته، زهرا، ۱۳۹۱، بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک کشاورزی منطقه غرب تهران، دوفصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، دوره ۵، شماره ۸، بهار و تابستان، صص ۷۸-۹۴.
- ضیاء کاشانی، لعبت السادات، ۱۳۸۸، نقش توانمندسازی منابع انسانی در اثربخشی سازمان‌ها، فصلنامه صنعت لاستیک ایران، شماره ۵۳، بهار ۸۸.
- طالبیان، احمدرضا و وفایی، فاطمه، ۱۳۸۸، الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۳، فروردین ۸۸.
- ظهوری، قاسم، ۱۳۷۸، کاربرد روش‌های تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت، تهران، انتشارات میر.
- عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم، ۱۳۸۵، توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات ویرایش.
- عبداللهی، بیژن، ۱۳۸۳، طراحی الگوی توانمندسازی روان‌شناختی کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، رساله دکتری، دانشگاه تربیت‌معلم تهران.
- عبداللهی، بیژن، ۱۳۸۵، نقش خودکارآمدی در توانمندسازی کارکنان، تدبیر، ۲۴: ۱۶۸-۱۷۶.
- عبدالملکی، یوسف، ۱۳۸۱، بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و میزان تغییر و نوآوری در ادارات آموزش و پرورش مناطق نوزده گانه تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- قلی‌پور، آرین، ۱۳۸۶، مدیریت رفتار سازمانی، چاپ اول؛ انتشارات سمت، ص ۱۰۸.
- کینلا، دنیس، ۱۳۸۳، توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه ایران نژاد پاریزی و سلیمیان، تهران، نشر مدیران.
- گرجی، محمدباقر، ۱۳۸۸، ارزیابی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۷، بهار.
- مارکوارت، مایکل، ۱۳۸۵، ایجاد سازمان یادگیرنده، ترجمه محمدرضا زالی، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
- محمدی، محمد، ۱۳۸۰، ارزیابی تواناسازی کارکنان دانشگاه بیرجند، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- محمدی، محمد، ۱۳۸۲، برنامه‌های توانمندسازی کارکنان، فصل‌نامه مطالعات مدیریت، ۳۵ و ۳۶.

- مصلحی، محسن و سموعی، راحله، ۱۳۹۱، توانمندسازی کارکنان، ماهنامه دانشگاه علوم پزشکی اصفهان.
- مقیمی، محمد، ۱۳۸۰، سازمان و مدیریت، رویکرد پژوهشی، تهران، انتشارات ترمه.
- مقیمی زاده، سید محمد، ۱۳۸۷، سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی، تهران، انتشارات ترمه، ص ۱۱.
- نصر اصفهانی، علی، ۱۳۸۵، توانمندسازی کارکنان در سازمان، مجله پژوهشی شیخ بهایی، شماره ۵، زمستان، صص ۷۱-۸۷
- نوروزی، مجتبی، ۱۳۸۵، بررسی ارتباط میان عوامل روان‌شناختی توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمانی در شعب بانک ملت شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- وود، آر. و اِبن‌دورا، ۱۹۸۹، تئوری شناختی اجتماعی مدیریت سازمانی، آکادمی مدیریت، ۱۴ (۳)، ۳۶۱-۸۴.
- هومن، حیدرعلی، ۱۳۸۵، تحلیل داده‌های چندمتغیری در پژوهش رفتاری، چاپ دوم، تهران، نشر پیک فرهنگ.
- هومن، حیدر علی، ۱۳۸۰، تهیه و استاندارد کردن مقیاس رضایت شغلی، مدیریت دولتی، ش ۵۳ و ۵۴.
- هداوند، سعید، صادقیان، شهره، ۱۳۸۶، سازه‌های اثربخش در توان‌افزایی کارکنان، تدبیر، ۱۸۰.
- Argyris, C. & Schon, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Baguhman, M. Neal, K.K. (2002). *Impact of organizational learning*. Portal: Libraries and the Academy, 2(4).
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Berson, Y. & et al. (2006). *Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective*. The leadership quarterly, vol.17.
- Bowen. G.L. Rose R.A. Ware, W.B. (2006). *The reliability and validity of the school success profile learning organization measure*. Evaluation and program planning, doi: 10.1016/g. evalprogplan.2005.08.005.
- Bread, Roxanne. (2005). *Accreditation Processes And Organizational Learning Capabilities In Institution Of Higher Education*. Ph.D Dissertation. Capella university.

- Bryman, Key.G. & et al. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective: What does it mean and do they want it? *Team performance management*, vol.14 no.1/2.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, vol.13 no.3.
- Crossan, M.M. & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11).
- Dickson, Kevin.e. (2008). Psychological empowerment and job satisfaction of temporary and part-time nonstandard workers. PhD dissertation. southeast Missouri state university.
- Dodgson, M., (1993) *Organizational Learning: A Review of Some Literature*. Organization Studies.
- Esterby, M.S. & et.al(1999). *Organizational Learning and The Learning Organization*. Developments in theory and Practice.
- Erstad, M, (1997); Empowerment and organizational change; *International journal of contemporary hospitality management*.
- Eylon Dufina & Herman Susan. (1999) *Exploring Empowerment: One Method for the Classroom*. *Journal of Management*.
- Fiol, M.C. & Lyles, M.A. (1985). *Organizational Learning*. *Academy of Management*.
- Fillam, Charlen. & Iando, Ann R. (1998) *The Trade of Empowerment and Professional Traits*. *Nursing Economic*. Sep/Oct.
- Ford, R.C. & Fottler, M.D. (1995). Empowerment: a matter of degree. *Academy of Management Executive*. Vol.9 no.3.
- Fry, L.W. Vitucci,S. & Cedillo,M. (2005). Spiritual leadership and army transformation. *The leadership quarterly*, vol.16.
- Garvin David A. (1999). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business Press.
- Goh,s.c. (1998). *Toward a learning organization: the strategic building blocks*. *SAM Advanced Management Journal*.63(2).
- Gul. A, Akbar. S, Jan. Z, (2012), *Role of capacity development, Employee empowerment and promotion on employee retention*; *International Journal of Academic research in business and social sciences*, September 2012, Vol. 2, No. 9.
- Hancer, M. George,R.T. Kim,B. (2005). An examination of dimensions of Psychological Empowerment scale for service employee. *Psychological Reports*, vol.97 no.2.
- Hsu, C.C. Pereira, A. (2008). Internationalization and performance: the modern effects of organizational learning. *Omega*,36.

- Huber, G.P. (1991). *Organizational Learning: The Contributing Process and the Literature*. Organization Science.
- Johnson, Barbara H. (2009). Empowerment of nurse educators through organizational culture. *Nursing education perspectives*.30,1.
- Konczak, L.J. & et al. (2000). Defining and measuring empowering leader behavior. *Educational and Psychology Measurement*, vol.60/2.
- Lai, M.C. & et al. (2007). Information behavior and value creation potential of information capital: mediating role of organizational learning. *Expert system with applications*, doi: 10.1016/g.eswa.2007.09.043.
- Lee, J.A. (2001) *The Empowerment Approach to Social Work Practice: Building the Beloved Community*(2 ended). New York: Columbia University Press.
- Lick, D.w. (2006). A new perspective on organizational learning: creating learning teams. *Evaluation and program planning*, doi: 10.1016/j.evalprogplan.2005.08.004.
- Lussier, R. (2002). *Human Relations In Organizations*. Fifth Edition. McGraw-Hill companies.
- Marquard, M. (2002). *Bulding the learning organization*. Davis –Black publishing, vol.19,no.5.
- Mishra, A.K. (1998). *Organization response to crisis: the role of mutual trust and top management team*. Ph.D dissertation, university of Michigan.
- Menon, S.T. (2001), 'Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach,' *Applied Psychology: An International Review*, 50, 153–180.
- Mullins, Laurie, (1999), *Management and Organizational Behavior*, London: Prentice-hall.
- Muniramappa C.M and Shankariah A. and Kamaraju Pantulu, *Personnel Management and Industrial Relationt*, Delhi: Excel Publications,1992.
- Murphy, A. (2004). Selling gear, not selling out. *Sport illustrated*, vol.100 no.12.
- Niehoff, B.P. & et al. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & organization management*, vol.26 no.1.
- Mustafa. M. A, Talibon. A; (2012), *Role of employee empowerment in organization performance*; *Research journal of social science & management*.
- Orr, B. (2000). *Organizational learning: characteristics of learning organizations*. *Canadian HR Reporter*,13(10).
- Ortenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The learning organization*, 8(3/4).
- Orthner, D.K. & et al. (2006). *Organizational learning : A crossnational pilot-test of effectiveness in children's services*. *Evaluation and program planning*, doi: 10.1016/j.evalprogplan.2005.08.002.

- Osborn, Jane Shanon. (2002). Component of empowerment and how they differentially relate to employee job satisfaction, organizational commitment and intent to leave the job. Ph.D dissertation, Vanderbilt university.
- Ozer, E.M. & Bandura, A. (1990). Mechanisms governing empowerment effects: A self-efficacy analysis. *Journal of personality and social psychology*, vol.58 no.3.
- Patrick, A. & Lashinger, R.H.S. (2006). The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse management's role satisfactions. *Journal of Nursing Management*, vol.14.
- Phillips, Corinne Datchi. (2009). Change in contexts. Ph.D dissertation, Indiana university.
- Rappoport, J. Swift, C. and Hess, R. (1984). *Studies in empowerment: Steps toward understanding and action*. New York: Haworth Press.
- Real, J.C. Leal, A. Roldan, J.L. (2006). Information technology as a determinate of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial marketing management*, vol.35.
- team performance: the moderating role of face- to- face interaction; *Academy of management journal*, (2004), Vol. 47, No. 2, Issn: 175- 192.
- Seidu. Y, (2011); *Human resource management and organizational performance*, Doctoral thesis, Birmingham: Aston University.
- Samad, S. (2007). Social structural characteristics and employee empowerment: the role of proactive personality. *International Review of Business Research papers*, vol.3 no.4.
- Seung-Bum Yang & Sang Ok Choi. (2009). Employee empowerment and team performance. *Team performance management*, vol.15 no.5/6.
- Siegall, M. & Gardner, S. (2000). Contextual factors of Psychological Empowerment. *Personnel Review*, 26(6).
- Škerlavaj, M. Štemberger, M.I. Škrinjar, R. Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture- the missing link between business process change and organizational performance. *Int. j. production Economics*, vol.106.
- Spector, J.M. Davidson, P.I. (2006). How can organizational learning be modeled and measured? *Evaluation and program planning*, vol.29.
- Spreitzer, Gretchen M. (1992). *When Organizations dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace*. Ph.D. dissertation, University of Michigan.
- SPRITZER, G.M. & KIZIOLS, M.A. & NASON, S.W. (1997). A dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain. *Journal of Management*, vol.23, no.5.

- Spritzer,G.M. (1995/a). Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, vol.38 No.5.
- Spritzer,G.M. (1995/b). An empirical examination of a comprehensive model of Psychological Empowerment in the workplace. *American Journal of community psychology*, vol.23 No.5.
- Spritzer,G.M. (1996). Social structural characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, vol.39 No.2.
- Spritzer,G.M. (2005). Empowerment. From: <http://webuser.bus.umich.edu/spreitze>.
- Tippins, M.J. & Sohi, R.S. (2003). It competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, vol.24 no.8.
- Ugboro, Isaiah.o. (2006). Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing. *Institute of Behavioral and applied Management*. pp232-257.
- Vogt, J. F. and Murrell, K.L. 1990. *Empowerment in organizations*. San Diego: University Associates.
- Wang, Catherine L. & Pervaiz K. (2003). Organizational learning: A critical review. *The Learning Organization*, vol.10.1.
- Zimmerman, M.A. (1990). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conception. *American Journal of Community Psychology*.
- Zoe,S.D. (2005). Employee empowerment in the Greek context. *International Journal of Manpower*, 26(1).
- Zoe,S.D. Stella, K. (2004). Individual, job. Organizational and contextual correlates of employee empowerment. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, vol.9 no.2.