

تاریخ وصول: ۱۳۸۵/۴/۱۴

تاریخ تأیید: ۱۳۸۵/۸/۱۴

توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی: دیدگاه‌ها و ابعاد

امیرحسین امیرخانی*

نوین انگیزش درونی به معنی آزاد کردن نیروها و قدرت درونی افراد و، همچنین، فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌ها کارکنان است و، در واقع، شامل ادراکات افراد نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان می‌شود.

توانمندسازی روان‌شناختی شامل پنج بُعد احساس شایستگی، احساس اعتماد، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری و احساس معنی‌دار بودن شغل می‌شود. در این مقاله مفهوم توانمندسازی، رویکردها و باورهای مختلف درباره آن توضیح داده می‌شود.

کلیدواژه: مدیریت سازمان، توانمندسازی، توانمندسازی روان‌شناختی، ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی، رویکرد مکانیکی، رویکرد ارگانیکی.

چکیده: توانمندسازی مفهوم جدیدی است که در اواخر دهه ۸۰ توجه بسیاری از پژوهشگران، صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران مدیریت و روان‌شناسی سازمانی را به خود جلب کرده است.

در بررسی متون، دو دیدگاه متفاوت در خصوص توانمندسازی مشاهده می‌شود:

اول دیدگاه مکانیکی یا ارتباطی. طرفداران این رویکرد توانمندسازی را مترادف با تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان می‌دانند.

دوم دیدگاه ارگانیکی (انگیزی و یا شناختی). حامیان این دیدگاه توانمندسازی را مفهومی چندبعدی می‌دانند که برحسب ادراکات و باورهای کارکنان نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان و به عنوان فرآیند افزایش انگیزش درونی کارکنان در انجام وظایف محوله تعریف می‌کنند.

توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به عنوان یک رویکرد

* عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور، مرکز گرمسار

مقدمه

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیز و معجزه‌آسایی همراه می‌باشد. سازمان‌ها به عنوان زیر مجموعه‌ای از حیات انسانی و سیستم‌های باز متأثر از این تغییر و تحولات می‌باشند. آنها باید برای بقا و بالندگی، خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند. درغیراین‌صورت، از گردونه دنیای رقابتی خارج می‌شوند. منظور از این آمادگی، آمادگی فناوری و تجهیزاتی نیست بلکه باید کارکنان را که سرمایه اصلی و ارزشمند سازمان هستند، آماده نمایند.

در سازمان‌های بزرگ، که به سازمان‌های دیوان سالار معروف هستند، کارکنان احساس بی‌قدرتی و درماندگی می‌کنند و به انجام امور و فعالیت‌ها تمایل ندارند. در این رابطه کوین و اسپریتزر مطرح می‌کنند که «کارکنان در سازمان‌های بزرگ به ندرت توانمند هستند. آنان در این‌گونه سازمان‌ها احساس بازدارندگی دارند و میل و رغبت خود را برای انجام کار خوب از دست داده‌اند. سلسله مراتب بر این‌گونه سازمان‌ها مستولی شده است. رویه‌ها و قوانین از پیش تنظیم شده‌اند. چنین سازمان‌هایی فقط از قدرت یدی کارکنان استفاده می‌کنند نه از مغزهای آنان، قدرت در درده بالای سازمان متمرکز شده است و رده‌های پایین سازمان ناتوان هستند» (کوین و اسپریتزر، ۱۹۹۷: ۳۷).

امروزه سازمان‌ها با قوانین و مقررات سخت دیوان سالاری سنگین، ناکارایی و اثربخشی، و کارمندان با احساس مسئولیت کم معروف شده‌اند. پیتز دراکر معتقد است که در محیط‌های ثابت ایستا و قابل پیش‌بینی، سازمان‌ها می‌توانند به صورت یکنواخت، کنترل شده و ماشینی عمل کنند، مدیران می‌توانند کنترل بیشتری بر کارکنان اعمال کنند و دستورهای لازم را برای هدایت آنان و سازمان صادر

نمایند، و تعیین‌کننده نحوه انجام وظایف باشند. 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 باشد و در مقابل آن مسئول است.

اما در محیط‌های کسب و کار جدید که اغلب با اصطلاحاتی مانند پیچیدگی، آشفتگی، سرعت و تغییرات شتابان توصیف شده است، کارکنان باید انعطاف پذیر، خود فرمان، کارآفرین و مسئولیت پذیرتر و طالب ابتکار و آزادی عمل باشند. در ساختارهای سازمانی و سبک‌های مدیریت باید تغییرات اساسی رخ دهد به طوری که همه کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت داده شوند، گروه‌های کاری تشکیل شود، قدرت و اختیار بیشتری به زیردستان تفویض گردد و ساختار سازمانی شبکه‌ای جانشین ساختار سلسله مراتبی گردد. تحت چنین شرایطی سازمان‌ها باید زنده‌تر، پویاتر و منعطف‌تر باشند و مدیران به علایق و آراء کارکنان توجه بیشتری داشته باشند (پیتز دراکر، ۱۹۹۸: ۱۱۴). کارکنان باید خود را متعلق و مالک سازمان بدانند.

«توانمندسازی یکی از نوید بخش‌ترین مفاهیم دنیای کسب و کار بوده است که کمتر به آن توجه شده است ولی اکنون به موضوع روز بدل گشته است. اما به‌رغم بحث‌های فراوان درباره فواید توانمندسازی، بهره‌برداری از آن اندک و ناچیز است» (بلانچارد و همکاران، ترجمه امینی، ۱۳۷۹: ۱۱). هرچند توانمندسازی به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند متأسفانه تعداد مدیران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند اندک است (همان: ۱۱).

برخی دیگر اظهار می‌دارند که از طریق توانمندسازی

افکار خود در مورد نیروی انسانی شاغل خود هستند (دراکر، ۱۹۹۸: ۱۲۳).

مفهوم توانمندسازی

اخیراً تلاش‌های زیادی برای بهبود و اصلاح سازمان‌های دولتی انجام شده است. محورهای اصلی‌ترین این اصلاحات، کاهش سلسله مراتب و دیوان سالاری، تشکیل تیم‌های فعال و مشارکت در تصمیم‌گیری در پایین‌ترین رده سازمانی است. توانمندسازی حرکت از نظام تصمیم‌گیری سلسله مراتبی توسط مدیران به نظام کاهش سلسله مراتب کنترل و تصمیم‌گیری توسط رده‌های پایین می‌باشد. اسبورن و گیلدر در کتابشان تحت عنوان *حذف دیوان سالاری: پنج استراتژی برای نوآوری دولت*، بهترین راه برای کاهش بوروکراسی را تأکید بر تقاضای مشتری به جای تقاضای مدیریت، از طریق توانمندسازی کارکنان پیشنهاد کردند (ساموئل شلتون، ۲۰۰۲: ۲۹).

هدف اصلی توانمندسازی کاهش سلسله مراتب سنتی دیوان‌سالاری است. در واقع، به نیازهای مشتریان به کالا و خدمات که به وسیله سازمان فراهم می‌شوند نه بر نیازهای سازمان تأکید دارد. اگر بخواهیم کارکنان به سازمان وابستگی و تعهد بیشتری داشته باشند، باید زنجیره فرماندهی سنتی بین کارمند و مدیر تغییر یابد.

«تحقیقات نشان می‌دهد که در سازمان‌ها سنتی و سلسله مراتبی که مدیریت مبتنی بر دیدگاه «فرماندهی و کنترل» است تنها ۲۵ تا ۳۰ درصد ظرفیت منابع انسانی به کارگرفته می‌شود» (بلانچارد و همکاران، ترجمه امینی، ۱۳۷۱: ۱۷).

توانمندسازی بر مفروضاتی مبتنی است که با آنچه که اکنون توسط مدیران سازمان‌ها اجرا می‌شود متفاوت است. توانمندسازی به معنی فراهم کردن

کارکنان، مدیران واقعاً اثربخشی خود را چند برابر می‌کنند آنها و سازمان‌هایشان کارآمدتر می‌شوند و آنها می‌توانند طوری دیگر باشند. با اینکه اکثر مدیران، توانمندسازی را مهارتی می‌دانند که باید اجرا و تجربه شود، اما اجرای واقعی آن امروزه، درمدیریت، به ندرت صورت می‌گیرد (وتن و کمرون ۱۹۹۸: ۳۷۷).

اهمیت نیروی انسانی در سازمان‌های امروزی

امروزه فاصله میان جوامع و سازمان‌ها از حیث دانایی و نادانی و چالش اصلی میان سازمان‌ها، چالش نیروی انسانی توانا و دانا است. نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین، گران‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه و منبع سازمانی محسوب می‌شود و تنها عنصر ذی‌شعوری است که به عنوان هماهنگ‌کننده سایر عوامل سازمانی، نقش اصلی را در میان کلیه عوامل دارد. می‌توان به سادگی بیان نمود که بدون افراد کارآمد دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن است. از این رو، منابع انسانی نقش اساسی در رشد، پویایی و بالندگی یا شکست و نابودی سازمان‌ها دارند. اهمیت این عامل به عنوان مهم‌ترین عامل در زنجیره عملیاتی و تفکر هر سازمان مدت‌ها است که به اثبات رسیده است و سازمان‌هایی که موفقیت‌های چشم‌گیری داشته‌اند، توجه به انسان را سرلوحه کارهای خویش قرار داده‌اند.

در اکر با مقایسه کارکنان در دو قرن اخیر، می‌گوید، قرن بیستم عصر بهره‌وری نیروی انسانی کاربر بود ولی این قرن، عصر کارهای دانش‌بر است. به طوری که در قرن گذشته با ارزش‌ترین دارایی یک سازمان، ابزار تولید بود ولی اکنون سرمایه اصلی سازمان‌ها، کارکنان به عنوان دانشگران هستند. لذا گردانندگان سازمان‌ها زیر بار تغییرات موج آسا، ناگزیر به بازاندیشی و بازبینی روش‌ها، الگوها و

آزادی برای کارکنان است تا وظایف محوله را به خوبی انجام دهد.

مدیرانی که می‌خواهند کارکنان را توانمند سازند باید کنترل‌ها، محدودیت و موانع را کنار بگذارند و در مقابل انگیزه بدهند، هدایت نمایند و رفتارشان را تشویق کنند. شواهد حاکی از این است که کارکنان توانا نسبت به کارکنان ناتوان از بهره‌وری بالاتری برخوردارند، رضایت شغلی بیشتری دارند و ابتکارات زیادتری به خرج می‌دهند و بالأخره تولیدات و خدمات کیفی‌تری ارائه می‌دهند (دیویدوتن، کیم اس، کرون، ۱۹۹۸: ۳۷۷).

رویکردهای توانمندسازی نیروی انسانی

محققین و نظریه‌پردازان سازمانی و مدیریت تا دهه ۱۹۹۰ توانمندسازی را فرایند تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌دانستند، اما از دهه ۹۰ به بعد نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران روان‌شناسی سازمانی، توانمندسازی را مفهومی چندبعدی می‌دانند که فقط تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری از سوی مدیران مافوق به کارکنان رده پایین را شامل نمی‌شود. آنان از منظر باورها و احساسات کارکنان به آن توجه دارند. عده‌ای از دانشمندان ادعا می‌کنند که توانمندسازی مفهومی پیچیده و چندبعدی است و برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. کوین و اسپریتزر با بررسی ادبیات و مطالعه میدانی در سطح مدیران میانی شرکت‌های پیشتاز، دو رویکرد متفاوت برای توانمندسازی تشخیص داده‌اند (کوین و اسپریتزر، ۱۹۹۷: ۳۱۸).

الف) رویکرد مکانیکی

براساس این دیدگاه توانمندسازی به معنی تفویض

اختیار و قدرت به کارکنان رده پایین سازمان است. توانمندسازی فرایندی است که طی آن مدیریت چشم‌انداز روشنی را تدوین و برنامه‌ها و وظایف معینی را برای نیل به آن در سازمان ترسیم می‌کند. اطلاعات و منابع مورد نیاز برای انجام وظایف را برای کارکنان فراهم می‌سازد و اجازه می‌دهد که آنان، در صورت نیاز، تغییرات رویه‌ای و اصلاح فرایندها را انجام دهند. براساس این رویکرد، نتایج بیشتر تحت کنترل مدیریت هستند و، همچنین، روی ساده‌سازی و روشن‌سازی کار و وظایف تأکید می‌شود. به طور خلاصه، توانمندسازی یعنی تصمیم‌گیری در یک محدوده معین.

راهبردهای ضمنی توانمندسازی از این دیدگاه عبارت‌اند از:

- ۱) توانمندسازی از مدیریت ارشد (سطح عالی) شروع می‌شود. ۲) مأموریت‌ها، چشم‌اندازها و ارزش‌های سازمانی به روشنی تعریف می‌شوند.
- ۳) وظایف، نقش‌ها و پاداش‌های کارکنان به وضوح روشن می‌شوند. ۴) مسئولیت‌ها تفویض می‌شوند.
- ۵) کارکنان در قبال نتایج پاسخگو هستند.

تعاریف توانمندسازی براساس رویکرد مکانیکی

بلانچارد و همکاران (۱۹۹۶) برای اجرای توانمندسازی سه گام لازم را تشخیص داده‌اند: سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، جانشینی گروه‌ها به جای سلسله مراتب سستی و طراحی ساختار سازمانی مناسب (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۸: ۱۸). باون و لاومر (۱۹۹۲ و ۱۹۹۵) بر سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل تیم‌های دارای قدرت تصمیم‌گیری، آموزش و پاداش تأکید دارند و اظهار می‌کنند که اول باید کارکنان آموزش‌های لازم را ببینند و دانش و آگاهی مورد نیاز در مورد چگونگی توانمندشدن داشته باشند. آنها باید یاد بگیرند که

به‌طور کلی، اکثر صاحب‌نظران مدیریت قبل از دهه ۱۹۹۰، توانمندسازی را با فنون مدیریت مشارکتی مانند مدیریت مبتنی بر هدف، حلقه‌های کیفیت، هدف‌گذاری توسط زیردستان مترداف می‌دانستند. به دلیل آنکه این رویکرد ماهیت توانمندسازی را آن‌طور که توسط کارکنان تجربه شده است مورد نظر قرار نداد، سوالات مهمی از آن ناشی می‌شود.

ب) رویکرد ارگانیک

بر اساس این رویکرد، توانمندسازی به معنی ریسک‌پذیری، رشد، تغییر، اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آنهاست.

به زعم کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷) ساختارهای سازمانی موجود مانع «انجام کار درست» می‌شوند. آنان می‌گویند که کارکنان توانا اشتباهاتی دارند، نباید برای اشتباهات تنبیه شوند. کارکنان توانمند باید «خواستار عفو و بخشش باشند تا آسان‌گیری». آنان باید کارآفرین و ریسک‌پذیر و، همچنین، حس مالکیت نسبت به سازمان داشته باشند. آنان باید در تضاد خلاق، به‌طور پیوسته، با یکدیگر در چالش باشند. آنها باید برای ایجاد هم‌افزایی، تفاوت‌ها را آشکار و حل نمایند. به‌طور خلاصه، از این دیدگاه توانمندسازی به عنوان فرایند ریسک‌پذیری و رشد شخصی تعریف شده است. راهبردهای ضمنی این رویکرد عبارت‌اند از: ۱) توانمندسازی از رده پایین سازمان با درک نیازهای آنان شروع می‌شود. ۲) رفتار کارکنان توانمند و موفق را برای سایر کارکنان الگو سازیم. ۳) تیم‌ها را برای تشویق رفتار مشارکتی تشکیل دهیم. ۴) ریسک‌پذیری را تعریف نماییم. ۵) به کارکنان برای انجام وظایف اعتماد کنیم.

چگونه به صورت مشارکتی و گروهی کار کنند. باید ابزارهای لازم برای حل مسئله را داشته باشند و عملکرد سازمانی را بدانند. دوم اینکه نویسندگان بر اهمیت پاداش تأکید می‌کنند. کارکنان توانا باید برای افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی پاداش بگیرند. اسکات و ژافه (۱۹۹۱) می‌گویند توانمندسازی یک راه اساساً متفاوت برای کارکردن انسان‌ها با یکدیگر است. بدین معنی که: ۱. کارکنان احساس می‌کنند که نه فقط در مورد انجام دادن وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهتر کارکردن کل سازمان مسئولیت دارد. ۲. تیم‌های کاری، به‌طور مستمر، برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره‌وری با هم کار می‌کنند. ۳. ساختار سازمانی به گونه‌ای طراحی شده است که افراد در می‌یابند می‌توانند برای تحقق نتایج مورد نظرشان کار نه اینکه صرفاً ادای تکلیف کنند (تواناسازی کارکنان، ترجمه ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۵: ۲۰). شوول و همکاران توانمندسازی را تفویض اختیار به کارمندان برای اتخاذ تصمیمات مناسب بی‌آنکه در ابتدا به تأیید مقامات فرداست برسد، می‌دانند. به نظر فوی (۱۹۹۷) «توانمندسازی عبارت است از توزیع قدرت تصمیم‌گیری به افرادی که آن را در سازمان ندارند» (شوول و همکاران، ۱۹۹۷: ۱۵۵).

آنچه از تعاریف فوق استنباط می‌شود این است که مدیران وقتی می‌توانند کارکنان را توانمند سازند که اطلاعات سازمانی را در اختیار آنان بگذارند، ساختار سازمانی را بازسازی کنند، تیم‌های کاری را جایگزین سلسله مراتب نمایند، فرصت‌های آموزشی را فراهم کنند. اقدامات مدیریتی یا سازمانی فوق، بخشی از عوامل زمینه‌ساز توانمندسازی کارکنان است. بر اساس این دیدگاه، توانمندسازی فرایندی است که طی آن مدیر قدرتش را با زیردستان تقسیم می‌کند.

تعاریف توانمندسازی براساس رویکرد ارگانیکی
 توانمندسازی عبارت است از فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در کارکنان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی آنان شده است (کانگر و کانانگو، ۱۹۸۸: ۴۷۴). توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) معتقدند که «توانمندسازی عبارت است از فرایند افزایش انگیزش درونی نسبت به انجام وظایف محوله که شامل چهار حوزه شناختی مؤثر بودن، شایستگی، معنی دار بودن و حق انتخاب می شود» (ص ۶۶۶). اسپریتزر (۱۹۹۵، ۱۹۹۶) توانمندسازی روان شناختی را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنی دار بودن و مؤثر بودن تعریف می کند که این ابعاد جمعاً منعکس کننده یک جهت گیری شخصی به نقش خود در سازمان است. جدول زیر رویکردهای توانمندسازی کارکنان را خلاصه کرده است.

براساس این رویکرد، توانمندسازی بر حسب ادراکات و باورهای شخصی کارکنان تعریف می شود. بنابراین، توانمندسازی چیزی نیست که مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی و ادراک فرد در مورد نقش خویش در شغل و سازمان است، در عین حال، مدیریت سازمان می تواند بستر و فرصت های لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم نماید، اما باید کارکنان توانمند را گزینش و به کار گمارد. آنان باید خودشان احساس کنند که دارای آزادی عمل و قدرت تصمیم گیری هستند. آنها باید شخصاً احساس تعلق به سازمان بکنند، لازم است احساس شایستگی و تبحر در افراد و احساس مثبت تأثیرگذاری بر سیستمی که در آن کار می کنند وجود داشته باشد، افراد توانا خودشان را توانمند می کنند. ویژگی های سازمانی می توانند به توانمند شدن نیروی انسانی کمک نماید (کوبین و اسپریتزر، ۱۹۹۷).

جدول شماره ۱. رویکردهای توانمندسازی کارکنان

رویکرد	هدف	راهبرد	نظریه پردازان
مکانیکی	قدرتمند کردن کارکنان	تفویض قدرت به زیردستان	فوی (۱۹۹۷) بلانچارد و همکاران (۱۹۹۶) شوول (۱۹۹۳)

ارگانیکی	انگیزشی	افزایش انگیزه کارکنان	احساس خودکارآمدی	کانگر و کانانگو (۱۹۸۸)
	شناختی	افزایش انگیزش درونی	احساس خودکارآمدی	توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)
			احساس معنی دار بودن	اسپریتزر (۱۹۹۵)
			احساس مؤثر بودن	
			احساس خودمختاری	
			احساس اعتماد	وتن و کمرون (۱۹۹۸)

شغلی را با مهارت انجام دهد اشاره دارد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). در ادبیات روان‌شناسی شایستگی به مفاهیم نظریه شناخت اجتماعی آلبرت باندورا (۱۹۹۷) شامل خود کارآمدی، تسلط شخصی و انتظار تلاش عملکرد برمی‌گردد. باندورا (۱۹۹۷) سه شرط لازم برای اینکه افراد احساس خود کارآمدی کنند، پیشنهاد کرده است: ۱) افراد کارآمد باور دارند که توانایی انجام کار را دارند. ۲) افراد کارآمد باور دارند که ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند. ۳) افراد کارآمد باور دارند که هیچ مانع خارجی آنها را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهد داشت. به بیان دیگر، وقتی افراد احساس خود کارآمدی 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.

۲. خودمختاری

خودمختاری یا داشتن حق انتخاب (توماس و ولتهوس ۱۹۹۰) ریشه در مطالعات دسی و ریان (۲۰۰۵) دارد و به آزادی عمل و استقلال کارمند در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی اشاره می‌کند. به زعم وتن کمرون (۱۹۹۸) احساس خودمختاری به معنی تجربه احساس انتخاب در آغاز فعالیت‌ها و نظام بخشیدن به فعالیت‌های شغلی است، هنگامی که افراد احساس خودمختاری می‌کنند، به جاری آنکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا از آن دست بکشند، خود داوطلبانه و تعمداً در وظایف شرکت می‌نمایند، فعالیت‌های آنان پیامد آزادی و استقلال شخصی است (ص ۳۸۳).

ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی

محققان و صاحب‌نظران فراتر از اقدامات و راهبردهای مدیریتی و سازمانی از قبیل تفویض قدرت تصمیم‌گیری و سهم شدن کارکنان در اطلاعات به توانمندسازی می‌نگرند. آنان برای افراد توانا ویژگی‌هایی قائل‌اند که براساس آن ویژگی‌ها یا شاخص‌ها می‌توان در مورد، توانمندی یا ناتوانی فرد اظهار نظر کرد. بنابراین، باید ماهیت تواناسازی درست همان‌طور که توسط کارمند تجربه شده است، مورد نظر قرار گیرد. کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) احساس خود کارآمدی شخصی را شاخص توانمندی فردی می‌دانند، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) توانمندسازی روان‌شناختی را یک عامل انگیزش درونی می‌دانند که منعکس‌کننده نقش فعال کارکنان در سازمان است و بین راهبردهای مدیریتی و عوامل سازمانی و ادراکات کارکنان در مورد توانمندی تفاوت قابل‌شده‌اند. آنان با تأکید بر چند بعدی بودن توانمندسازی، برای آن چهار بعد شناختی احساس معنی‌دار بودن، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب و احساس مؤثر بودن را ذکر می‌کنند.

بنابراین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان عبارت‌اند از: احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن (ارزشمند بودن)، احساس خودمختاری (حق انتخاب) و احساس اعتماد، در زیر به تفصیل هر یک از ابعاد بحث می‌شود.

۱. شایستگی

شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف

۳. مؤثر بودن

مؤثر بودن یا به قول وتن و کمرون (۱۹۹۸) پذیرش نتیجه شخصی درجه‌ای است «که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد، مؤثر بودن عکس درماندگی است» (اسپریتزر، ۱۹۹۵: ۱۴۴). این بعد به درجه‌ای اشاره دارد که رفتار فرد در اجرای اهداف شغلی متفاوت دیده شود، بدین معنی که نتایج مورد انتظار در محیط شغلی به دست آمده است (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). وتن و کمرون (۱۹۹۸) در کتاب خود تحت عنوان توسعه مهارت‌های مدیری می‌نویسند که افراد توانا احساس کنترل شخصی بر نتایج را دارند. آنان باور دارند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که تولید می‌شود تغییر ایجاد کنند. بنابراین، احساس داشتن کنترل بر نتایج به ادراک تأثیرگذاری اشاره دارد.

افراد توانا باور دارند که موانع محیط بیرونی فعالیت‌های آنان را کنترل نمی‌کنند، بلکه خود می‌توانند آن موانع را کنترل کنند. آنان احساس «کنترل فعال» دارند، بدین معنی که محیط را با خواسته‌های خود همسو می‌کنند، برخلاف «کنترل منفعل» که خواسته‌های افراد با تقاضای محیط همسو می‌شود (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

۴. معنی دار بودن شغل

«معنی دار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند، آنان احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است» (اپل بام و هانگر، ۱۹۹۸: ۳۴ و اپل بام و همکاران، ۱۹۹۹). «با معنی بودن یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی، و علاقه درونی شخص به شغل» (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰: ۶۷۲). «با معنی بودن به تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزش‌ها و رفتارها اشاره دارد» (بریف و نورد، ۱۹۹۰ و

هاکمن والدهام، ۱۹۸۰، به نقل از اسپریتزر ۱۹۹۵: ۱۴۴۳). وتن و کمرون (۱۹۹۸) در اثرشان در این رابطه می‌نویسند که «افراد توانا احساس معنی دار بودن می‌کنند و برای اهداف شغلی ارزش قایل‌اند. اندیشه‌ها و استانداردهایشان با آنچه در حال انجام دادن آن هستند، سازگار است. کار در نظام افراد توانمند مهم تلقی می‌شود. افراد توانمند برای نتایج کار ارزش قائل‌اند و بدان باور دارند. آنان در آن شغل، از نیروی روحی یا روانی استفاده و از مشارکت خود در کار احساس مهم بودن می‌کنند».

فعالیت‌های معنی دار برای کارکنان نوعی احساس هدف‌مندی، هیجان، یا مأموریت ایجاد می‌کند. به جای اینکه نیرو و اشتیاق افراد را هدر بدهند، منبعی از نیرو و اشتیاق برای آنان فراهم می‌آورند. اشتغال در فعالیت‌های بی‌معنی، ناسازگاری، آزدگی و نوعی احساس دلزدگی از کار در افراد پدید می‌آورد و افراد را دلتنگ و فرسوده می‌کند.

۵. اعتماد

اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان (اعتماد مدیر به کارمند و بالعکس) باز می‌گردد و نیز به علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود (میشرا و اسپریتزر، ۱۹۹۷). وتن و کمرون (۱۹۹۸) اشاره دارند که افراد توانمند، دارای احساس اعتماد هستند. مطمئن هستند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار می‌شود. این افراد اطمینان دارند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهای آنان، نه تنها آسیب و زیان نخواهد داشت، بلکه درست و خوب خواهد بود. آنان اطمینان دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهند کرد. با وجود این، حتی در شرایطی که افراد قدرتمند درستی و انعطاف نشان نمی‌دهند، افراد توانا باز هم گونه‌ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می‌کنند، به عبارت دیگر، اعتماد به معنی

در نتیجه، افراد توانمند ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد، متوجه آنان نخواهد شد.

داشتن احساس امنیت شخصی است. اعتماد، همچنین، به طور ضمنی، دلالت بر این دارد که افراد خود را در یک موقعیت آسیب‌پذیر قرار می‌دهند.

جدول شماره ۲. ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان

ابعاد	توضیح
احساس شایستگی	اطمینان داشتن به توانایی خود در انجام وظایف به طور موفقیت‌آمیز.
احساس خودمختاری	داشتن آزادی عمل در انتخاب روش و چگونگی انجام کار.
احساس مؤثر بودن	باور داشتن به توانایی تأثیرگذاری یا کنترل شخصی بر نتایج فعالیت‌ها.
احساس معنی‌دار بودن	ارزش قایل شدن برای اهداف شغلی بر اساس ایده‌آل‌ها و استانداردهای شخصی.
احساس اعتماد	احساس امنیت کردن و باور داشتن به صادقانه و منصفانه رفتار کردن با آنها.

نتیجه‌گیری

اگر مدیران، فرهنگ توانمندسازی را در سازمان‌ها ایجاد نمایند، نارسایی‌ها و نگرانی‌های فوق‌کاهش می‌یابند، و در این صورت، مدیران می‌توانند سازمان‌ها را در پیچ‌وخم مشکلاتی که آنها را تهدید کرده است، اداره و راهبری کنند.

توانمندسازی روان‌شناختی به معنی انگیزش درونی کارکنان نسبت به انجام وظایف محوله است. این امر، امری درونی و شخصی است و ریشه در نیازهای انگیزشی نه نیازهای بهداشتی افراد دارد. توانمندسازی به معنی فراهم کردن آزادی برای کارکنان است تا وظایف محوله را به خوبی انجام دهند. مدیرانی که می‌خواهند کارکنان را توانمند سازند باید کنترل‌ها، محدودیت و موانع را کنار بگذارند. و، در مقابل، انگیزه بدهند، هدایت نمایند و رفتارهای آنان را تشویق نمایند. شواهد حاکی از این است که کارکنان توانا نسبت به کارکنان ناتوان بهره‌وری بالاتر و رضایت شغلی بیشتری دارند و ابتکارات زیاده‌تر و بالأخره تولیدات و خدمات کیفی‌تری را ارائه می‌دهند.

سازمان‌ها علاوه بر فشارها و تحولات محیطی، از درون هم با چالش‌هایی از قبیل کنترل بیش از حد اداری، تصمیم‌گیری‌های متمرکز، نبود چالش‌های ذهنی، روش‌های سلطه‌جویانه مدیریتی، کارکنان فاقد قدرت و ناراضی، بی‌میل و بی‌علاقه و دارای خواسته‌هایی چون آزادی عمل بیشتر، مشارکت در فعالیت‌ها، خودراهبری و مانند اینها، به عنوان عوامل درون سازمان مواجه هستند.

بنابراین، مدیران سازمان‌ها که با چنین چالش‌هایی روبه‌رو هستند، برای غلبه بر نگرانی‌ها چاره‌ای جز تغییر الگوها، افکار، دیدگاه‌ها و مناسبت افراد در سازمان‌ها ندارند باید در فرایندهای سازمانی و راهبردهای مدیریتی بازاندیشی و بازنگری کنند در میدان پرقابست و تهدیدکننده تنها سازمان‌هایی می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که از تمامی ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و توانایی‌های خود به بهترین وجه استفاده و تهدیدات را به فرصت تبدیل کنند. صاحب‌نظران مدیریت و رهبری بر این باورند که

منابع

- (ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد)، تهران: نشر فرا ۱۳۸۰؛
محمدی، محمد (۱۳۸۰) «توانمندسازی نیروی انسانی»،
 فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره های ۳۱ و ۳۲، ص
 ۲۳۲-۲۱۱؛
هندی چالرز (۱۹۹۷) خدایان مدیریت (ترجمه کهزاد
 آذرهوش). تهران: نشر فرا ۱۳۸۰.
- Appelbaum, Steven. H., Hongger, Karen** (1998),
 "Empowerment: a contrasting overview of
 organizations in general and nursing in particular –an
 examination of organizational factors, managerial
 behaviors, jobdesign , and structural power", *Journal
 of Empowerment in organization*, V6 N2. pp.29-50;
**Appelbaum, Steven., H. Danielle Hebert & Sylvie
 Leroux**, (1999), "Empowerment : power , culture and
 leadership-a strategy or fad for the millennium
Journal of workplace learning, V11.N.7. pp.233-245;
Bandura, Albert. (2000). "Cultivate self-efficacy for
 personal and organizational effectiveness.". *Hand
 book of principles of organization behavior*,
 Oxford, UK: Blachwell. pp.120-139;
Bandura, Albert. (1997), *Self-efficacy : the exercise of
 control*,. New York: W.H. Freeman;
Bowen, David. E & Edward. E, Lawler. (1995),
 "Empowering service Employees", *Sloan
 management*, V36. pp. 81-95;
Bowen, David. E. & Edward. E, Lawler.
 (1992), "The Empowerment of service works : what,
 why, how ,and when? " *Sloan management*, V.33. pp.
 31-39;
- اسکات، سیتتیا و دنیس ژافه** (۱۹۹۱)، توانا سازی
 کارکنان (ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی) تهران: موسسه
 تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۷۵؛
بلانچارد، کن، جان کارلوس و آلن راندولف (۱۹۹۹) سه
 کلید توان افزایی (ترجمه فضل الله امینی) تهران: نشر فرا ۱۳۷۹؛
دراکر، پیتر (۱۹۹۹) چالش‌های مدیریت در سده ۲۱
- Conger Jay. A, Rabindra. N Kanungo**. (1988), "The
 Empowerment process :Integrating theory and
 practice", *Academy of management review*, V13.N3.
 pp. 471-482;
Deci. L. Edward and Marylence Gagne.
 (2005). "Self-determination theory and work
 motivation", *Journal of Organization Behavior*, N
 26. pp.331-362;
Ford, Robert. C & Myron D. Fottler. (1995),
 "Empowerment :A matter of degree. " *Academy of
 Management Executive*, V 19, N3. pp. 21-31;
Foy, Nancy. (1997), *Empowering people at work*,
 Cambridge : Gower;
**Greenberger, D.B.; Stasser, S.; Cummings, L.L.; and
 Dunham, R.B.** (1989), *The impact of personal control
 on performance and satisfaction*. *Organizational
 Behavior and Human Decision Processes* 43:29-51.
Marquardt, Michael. J. (1996), *Building the
 learning organization*, New York;
Mishra, Aneil, Gretchen. M. Spreitzer (1997),
 "Survivor Responses to Downsizing: the mitigating
 effects of trust and empowerment " , *Southern
 California studies center*;

Quinn, Robert. E. & Gretchen .M Spreitzer (1997),"The road to Empowerment: seven question every leader should consider ", *Organizational Dynamic*, V26 n 2. pp. 37-51;

Sagie, Abraham and Meni, Koslowsky,(2000), *Participation and empowerment in organizations*, London: Sage Publications;

Schoell, William, Dessler Gray & Reinecke John (1993), *Introduction to business. Usa. Allyn&Bacon*;
Shelton, Samuel Terrance.(2002), *Employee, Supervisors and Empowerment in the public sector :The role of employee trust. Thesis of the degree of doctorate*;

Spreitzer, Gretchen M , (1995),"Psychological empowerment in the workplace : dimensions,

measurement and validation", *The academy of management Journal*, V38 N5. pp. 1442-1465;

Spreitzer, Gretchen, M (1996),"Social structural characteristics of psychological empowerment", *Academy of Management Journal*, V39. N2. pp. 483-504;

Thomas, Kenneth. W & Betty A. Velthouse ,(1990), "Cognitive elements of empowerment : An interpretive model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Journal*, V 15, N 4. pp. 666-681;

Whetten , David. A & Kim. S. Cameron. (1998), *Developing management skills*, New York: Addison Welsey, Wheelan. ■

Archive of SID