



اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مربی‌گری

۱. **رویا خسروی مهر^۱*** (گروه مدیریت کسب‌وکار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران)
۲. **وحیدهادی^۲** (گروه مدیریت کسب‌وکار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران)
۳. **مسعود جعفرنیا^۳** (گروه مدیریت کسب‌وکار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران)
۴. **دکتر زهرا سادات موسوی^۴** (گروه مدیریت کسب‌وکار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران)

مقدمه:

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیز و معجزه‌آسایی همراه است. سازمان‌ها به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از حیات انسانی و سیستم‌های باز متاثر از این تغییر و تحولات هستند. آنها باید برای بقا و بالندگی، خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند. در غیر این صورت، از گردونه دنیای رقابتی خارج می‌شوند. منظور از این آمادگی، آمادگی فناوری و تجهیزاتی نیست، بلکه باید کارکنان را که سرمایه‌ی اصلی و ارزشمند سازمان هستند، آماده نمایند. در واقع امروزه، سازمان‌ها در محیطی کاملاً رقابتی همراه با تحولات شگفت‌انگیز باید اداره شوند. مدیران در چنین شرایطی فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به‌خوبی از عهده وظایف محول برآیند که مهارت، دانش، توانایی و انگیزه لازم را داشته باشند و اهداف سازمانی را به‌خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد، فرآیند توانمندسازی است. در زمان کنونی توانمندسازی به‌عنوان ابزاری شناخته‌شده که مدیران به‌وسیله آن قادر خواهند بود سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگی‌های از قبیل، تنوع کانال‌های نفوذ، رشد اتکا به ساختار افقی و شبکه‌ای، حداقل شدن فاصله کارکنان از مدیران و کاهش تعلق سازمانی هستند، را به‌طور کارآمد اداره کنند. (چوپانی و همکاران، ۱۳۹۱)

اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوری جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است. تفاوت اصلی سازمان‌ها را باید در دانایی و نادانی دانست. نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیرقابل انکار است. لذا وجود منابع انسانی کارا، خلاق و توانا جهت حفظ پایداری سازمان‌ها و افزایش بهره‌وری آنها امری ضروری به نظر می‌رسد. به همین سبب توانمندسازی منابع انسانی موجب افزایش قابلیت و شایستگی افراد و بهبود عملکرد آنها شده و سبب آزادسازی و بالفعل درآوردن نیروهای نهفته آنان در راستای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز در سازمان‌ها خواهد شد. (طیبی شیرمرد و میرزایی، ۱۳۹۵)

تغییرات سریع محیطی حیات بسیاری از سازمان‌ها را تهدید می‌کند و اقتصاد جهانی با فشارهای اقتصاد منطقه‌ای به جلو رانده می‌شود. رسانه‌های جدید، فناوری اطلاعات، فرهنگ‌های جهانی مصرف‌کننده و ظهور استانداردهای جهانی تغییرات تاثیرگذار محیطی هستند که در سازمان‌های امروزی وجود دارند. بنابراین، توانایی سازمان‌ها برای تطابق با تغییرات محیطی و در نتیجه بقای آنها موثر است. از همین رو توانمندسازی باید مهم‌ترین سازمان در نظر گرفته شود و به نظر می‌رسد که این مهم موجبات انعطاف‌پذیری سازمان را نسبت به تغییرات داخلی فراهم می‌کند. (طیبی شیرمرد و میرزایی، ۱۳۹۵)

¹ r.khosravimehr81@gmail.com

² engineer.v.hadi@gmail.com

³ Masood_jafarnia@yahoo.com

⁴ Zmousavi80@gmail.com

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

ادبیات پژوهش

امروزه تغییرات موجود در محیط کار، سازمان‌ها را مجبور کرده‌است که به‌منظور بقای خود در دنیای متلاطم، در نظام‌های مدیریتی خود بازنگری کنند و توانمندسازی کارکنان نیز به منزله یکی از ابزارهای اصلی مربوط به عملکردهای رهبری و مدیریت، تحقق این امر و همچنین رقابتی‌تر شدن سازمان‌ها را ممکن ساخته است. امروزه کارکنان به آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری برای انجام وظایف‌شان نیازمندند. این درحالی است که سازمان‌ها به دنبال افزایش بهره‌وری از طریق کارکنان‌شان هستند. در نظام اداری ایران، موضوع توانمندسازی کارکنان را می‌توان در سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه و تحول اداری جستجو کرد. (طیبی‌شیرمرد و میرزایی، ۱۳۹۵)

نظریه توانمندسازی بسیار مورد توجه دولت‌ها قرار گرفته است. امروزه برای سازمان‌ها اهمیت بیشتری دارد که بتوانند به سرعت به تغییرات محیطی پاسخ دهند و توانمندسازی کارمندان معرف یک روش و راه منطقی برای دستیابی به چنین اهدافی است زیرا باعث حذف تعاملات اضافی و بی‌مورد بین رده‌های بالا و پایین سلسله مراتب سازمانی می‌شود. کارمندی که در رده‌های پایین‌تر سازمان قرار دارند، سر وقت به اطلاعات مربوط به عملیات‌ها و پروژه‌های سازمان دست‌یافته و دانش مرتبط و مورد نیاز زمینه‌ی کاری خود را خواهند داشت و مسئولیت عواقب تصمیم‌های اتخاذی خود را برعهده خواهند داشت. (طیبی‌شیرمرد و میرزایی، ۱۳۹۵)

توانمندسازی به فرآیندهایی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به دست آورند. این فرآیند نه تنها در عملکرد افراد بلکه در شخصیت آنان نیز موثر است. مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین‌ترین سطح سازمانی است. فرآیند تصمیم‌گیری باید از درجه بالای عدم تمرکز برخوردار باشد و افراد با گروه‌های کاری نیز باید مسئول یک قسمت کامل از فرآیند کاری باشند. (حسینی، ۱۳۹۲)

توانمندسازی کارکنان به‌عنوان یک تکنیک مدرن به‌وسیله مدیران برای افزایش سودمندی از طریق تقویت تعهد کارکنان به سازمان و بالعکس به کار گرفته می‌شود. توانمندسازی اشاره به فرآیند به‌دست‌آوردن قدرت، توسعه‌دادن قدرت و تصرف در قدرت یا ارائه تسهیلات در کسب قدرت هستند. توانمندسازی فرآیند پیچیده تعاملی است که شامل رشد و افزایش قدرت به زیردستان و منعکس‌کننده آگاهی و شناخت هر کارمند از خودش است و به عوامل زمینه‌ای مانند محیط و جو سازمانی، رابطه متقابل کارمندان با ناظران، دوستان و زیردستان وابسته است، هسته اصلی توانمندسازی، دادن آزادی و اختیار به کارکنان در وظایف‌شان است. (محمدی و همکاران، ۱۳۹۷)

با توانمندسازی می‌توان افراد را به‌طور ساده تشویق کرد تا نقش فعال‌تری در کار خود ایفا کنند و تا آنجا پیش روند که مسئولیت بهبود فعالیت‌های خویش را بر عهده بگیرند و درنهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر بتوانند تصمیماتی کلیدی اتخاذ نمایند. کاربرد توانمندسازی بزرگترین چالشی است که سازمان‌ها با آن روبرو هستند؛ زیرا مستلزم تغییر در فرهنگ سازمان است. (محمدی و همکاران، ۱۳۹۷)

در این فرآیند مدیران و ناظران نقش مهمی به عهده دارند از جمله این‌که باید از بعضی اختیارات سنتی خود چشم‌پوشی کنند و به کارکنان اجازه دهند که در تصمیم‌گیری و به عهده‌گرفتن مسئولیت‌های بیشتر، آزادی عمل داشته باشند. توانمندسازی از طریق خودمختاری و افزایش مشارکت کارکنان، به اصلاح عملکرد سازمان منجر می‌شود. توانمندسازی اساساً با اعتماد، انگیزش، تصمیم‌گیری و شکستن حدود مرز بین مدیریت و کارکنان مرتبط است و بهره‌وری، تولید بیشتر، رضایت شغلی و کاهش نقل و انتقال کارکنان در سازمان منجر می‌شود. (محمدی و همکاران، ۱۳۹۷)

توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی به معنی آزادکردن نیروها و قدرت درونی افراد و همچنین فراهم کردن بسترها و به‌وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان است. از طرفی

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

عوامل مهم بقاء و حیات سازمانها؛ کیفیت توانمندی نیروی انسانی است. به عبارت دیگر اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوریهای جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است. توانمندسازی منابع انسانی به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل، موجب حس اعتماد به نفس بالا شده، سطوح بالای همکاری و مشارکت را در پی داشته، فرصت محیط یادگیری و آموزش را برای رشد فردی و توسعه فراهم ساخته و حس بیشتری از موفقیت را به ارمغان می آورد. (محمدی و همکاران، ۱۳۹۷) توانمندسازی را نوعی انگیزش درونی افراد جهت تحقق اهداف تعریف می کند از این منظر نیاز به قدرت افراد زمانی برآورده می شود که آنها باور داشته باشند، می توانند با حوادث پیش آمده، افراد و موقعیتها مواجه شوند و زمانی این نیاز برآورده نمی شود که افراد به این باور برسند که در مواجهه با خواسته های اجتماعی و فیزیکی محیط ناتوان هستند. (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۸)

برای توسعه سرمایه انسانی شیوهها و رویکردهای مختلفی وجود دارند که در سالهای اخیر از میان آنها به مربیگری اهمیت و توجه بیشتری شده است. بدون شک مربیگری مهم ترین و اثربخش ترین ابزار را برای توسعه و تحول کسبوکار دارد؛ چرا که در مراحل اولیه راه اندازی کسبوکار، کارآفرینان به منظور رهایی از مسائلی از قبیل درخواستهای متعدد و فشارهای ذینفعان، انزوای عاطفی، چالشها و نقاط کور کسبوکار نیاز به حضور یک راهنما را بیشتر احساس می کنند. لذا بنیان گذاران شرکتها و کارآفرینان به طور فزاینده ای به مربیان کسبوکار نیاز دارند تا بازخورد صریح و صادقانه در استراتژیها و موضوعات مدیریتی و رهبری دهند. از آنجا که کارآفرینی برای رشد اقتصادی ضروری است، علاقه شدیدی در توسعه برنامه های حمایت از کارآفرینان وجود دارد. (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۷)

حمایت های شخصی یا حمایت از فرد کارآفرین نسبت به دیگر شکل حمایتها موثرتر است. حمایت های فردی و شخصی، یکی از جریان های اصلی در حوزه های آموزشی و یادگیری است. انواع روش های حمایت فردی کارآفرینان، تحت واژه ها و عناوین مختلفی از قبیل مربیگری، مرشدی، مشاوره، آموزش و نظارت هستند. لذا در این زمینه مربیگری یکی از موثرترین و کامل ترین روش حمایتی در زمینه کسبوکار است. (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۷)

بررسی ها نشان می دهد موارد چون عدم به کارگیری شیوه های نوین مدیریت، ضعف در فرهنگ کارگروهی، ارتقا مهارت و دانش کارکنان، عدم استفاده از قابلیت ها و پتانسیل های آنان در رفع مشکلات، عدم توجه به ایجاد بستر مناسب خلاقیت، نوآوری و خودکنترلی به عنوان برخی از عوامل مشکل ساز در سازمانهاست. برای رفع این مشکلات مدیران باید مهم ترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی نیروی انسانی خویش را توانمند سازند. سیستم آموزش عالی باید با فراهم کردن بستر مناسب برای توانمند کردن کارکنان خود، احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس موثر بودن، احساس معنی دار بودن، و احساس اعتماد در آنان را ایجاد و تقویت کند. (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۸)

اگر بخواهیم تاریخچه توانمندسازی منابع انسانی را مروری کوتاه داشته باشیم باید گفت که اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطاء یا در نقش سازمانی او دیده شود. این واژه به معنی اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت اولین بار به طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد. توانمندسازی عبارت است از سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل گروهها و طراحی ساختار سازمانی مناسب است که رویکرد ارگانیک توانمندسازی نامیده می شود و رویکرد مکانیکی توانمندسازی مفهومی چند بعدی است که از دو بعد انگیزشی و شناختی تشکیل شده است و برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. توانمندسازی عبارت است از تقویت باورها، افزایش دانش و مهارت ها، بهبود ویژگی های روان شناختی کارکنان و بهسازی شرایط سازمانی و محیطی به نحوی که افراد بتوانند با حداکثر کارایی و اثربخشی در سازمان فعالیت کنند. (طیبی شیرمرد و میرزایی، ۱۳۹۵)

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

توانمندسازی در واقع هدف قراردادن تقویت امکانات افراد برای کنترل بر زندگی خویش است. اگر قدرت عبارت است از توانایی فرد در پیش‌بینی، کنترل و مشارکت در محیط، آن‌گاه می‌توان گفت توانمندسازی فرآیندی است که طی آن افراد و اجتماعات می‌توانند چنین قدرتی را به‌کار گیرند و به‌طور موثر در تغییر زندگی خود و محیطشان اعمال کنند، توانمندسازی باید از درون یک منشاء بگیرد و این امر، از طریق رفع موانع به‌کارگیری قدرت و فراهم‌آوردن زمینه‌ای مناسب برای قدرتمندشدن شهروندان میسر است. توانمندسازی در مسیر فرآیند حکمروایی خوب شهری تحقق می‌یابد و نمی‌توان این اقتدار را به‌طور جداگانه به فرد یا گروهی خاص اعطا کرد. در فرآیند توانمندسازی، مشارکت به‌عنوان واسطه در حرکت به‌سوی کسب اقتدار به‌کار می‌رود. (طیبی‌شیرمرد و میرزایی، ۱۳۹۵)

دلایل و ضرورت توانمندسازی کارکنان محرک‌های محیطی متعددی وجود دارد که سازمان‌ها را به توانمندسازی کارکنانشان ترغیب نموده‌اند. در این میان مهم‌ترین آنها عبارتند از:

۱- اثرات فناوری بر محیط‌های کاری: رشد سریع فناوری، تمامی جوانب سازمان‌ها را به نوعی تحت تاثیر قرار داده است. تغییرات سریع فناوری، باعث تغییر ماهیت کارها شده و رایانه‌ها و دستگاه‌های کاملاً خودکار جایگزین مشاغل روتین شده‌اند. این ابزار تغییرات شدیدی در نوع مهارت‌های موردنیاز افراد و اعضای سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند.

۲- افزایش انتظارات مشتریان: امروزه، مشتریان به کمک اینترنت قادرند وسایل موردنیاز خود را به‌طور مستقیم و در بهترین قیمت رقابتی خریداری کنند. افزایش انتظارات مشتریان باعث افزایش انتظارات سازمان‌ها از کارکنان‌شان شده است. تحت این شرایط، نه‌تنها سلسله مراتب دستوری-کنترلی مناسب نخواهد بود، بلکه برعکس، کارکنان باید پیامونزد ابتکار عمل داشته و خلاق باشند. در درون تیم‌های خودگردانی که برای انجام وظایف سنتی مدیران (از قبیل بودجه‌بندی، پاداش، کنترل کیفیت، استخدام و ...) توانمند شده‌اند به‌خوبی ایفای نقش کرده و مسئولیت بیشتری برای اقدامات‌شان بپذیرند.

۳- ضرورت انعطاف‌پذیری سازمان‌ها: در شکل سنتی که سازمان‌ها دارای ساختار سلسله‌مراتبی و قدرت متمرکز در رأس هرم هستند تغییرات به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی، در محیطی که شدت رقابت جهانی و فناوری‌های نوین از ویژگی‌های آنها به شمار می‌آید، دست برداشتن از کنترل متمرکز، باعث افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌ها خواهد شد. در این میان، توانمندسازی کارکنان بهترین فلسفه عدم تمرکز است. (طیبی‌شیرمرد و میرزایی، ۱۳۹۵).

در پژوهشی تحت عنوان "آیا توانمندسازی ویژگی ضروری یک سازمان یادگیرنده است؟" به بررسی نقش توانمندسازی در سازمان‌های یادگیرنده، می‌پردازد. سوالات این پژوهش شامل این است: ۱- که توانمندسازی چه نقشی در قابلیت سازمان‌های یادگیرنده دارد؟ ۲- آیا توانمندسازی به عنوان ویژگی اساسی سازمان‌های یادگیرنده است؟ یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که فقط توانمندسازی با گستره تصمیم‌گیری در سازمان‌های یادگیرنده رابطه معنی‌داری دارد و باعث تسهیم قدرت نمی‌شود. بنابراین تفاوتی در الگوی توانمندسازی سازمان‌های یادگیرنده در سطح بالا یا پایین مشاهده نمی‌شود. کوبن برد و هابین وانگ، در مطالعه خود با عنوان توانمندسازی کارمندان: حد و میزان اقتباس و عوامل موثر به این نتیجه رسیده‌اند که همکاری، رسمی‌سازی، صراحت و درجه‌ی تاثیر از عوامل موثر مشارکت کارمندان در پروسه‌ی تصمیم‌گیری دارد (طیبی‌شیرمرد و میرزایی، ۱۳۹۵).

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

مفهوم توانمندسازی^۵

یکی از عوامل موثر بر بقا هر سازمان نیروی انسانی آن است. هرچه این نیروها کارآموده تر و خلاق تر باشند، بهره‌وری بیشتری ایجاد می‌شود. سیستم توسعه منابع انسانی در هر سازمانی باید راه‌های جدیدی را برای اصلاح مدیریت نیروی کار که تاثیر مثبتی بر عملکرد و بهره‌وری کارکنان دارد، را به وجود آورد. در عصر تغییرات سریع، سازمان‌ها سعی می‌کنند که برای تداوم اثربخشی و کارایی خود را با محیط سازگار کنند. همچنین در این دوره، این باور شکل گرفته است که ایجاد انگیزش و توانمندسازی کارکنان می‌تواند در تولید عملکرد آنها موثر باشد و در نتیجه بهره‌وری و کارایی سازمان را افزایش دهد. (حیات و همکاران، ۱۳۹۰)

در عصر حاضر توانمندسازی کارکنان به‌عنوان رویکردی شناخته شده است که مدیران به‌وسیله آن منشا اصلی توانمندسازی از نظر مک‌گریگور^۶ نشأت می‌گیرد. تئوری Y وی مبتنی بر این باور است که انگیزش، بهره‌وری و مشارکت کارکنان می‌تواند به‌وسیله طراحی شغل تقویت شود. مک‌گریگور تاکید می‌کند که مدیریت به‌وسیله دستور و فرمان در همه سازمان‌ها کاربرد ندارد و مدیران باید به نظرات کارکنان خود در سازمان اهمیت دهند که همان توجه به اصل مشارکت در توانمندسازی است. مفهوم توانمندسازی به معنی آماده‌سازی نیروی کار با درجه بالایی از انعطاف‌پذیری و آزادی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است، چرا که معنی اصلی توانمندسازی به تفویض قدرت برمی‌گردد. (حیات و همکاران، ۱۳۹۰)

به نظر می‌رسد با توجه به اهمیت روز افزون توانمندسازی در سازمان‌ها، اگرچه موانع بسیاری (ساختاری، رفتاری و محیطی) بر سر راه سازمان‌ها قرار گرفته است، اما به‌طور کلی، مدیران به دلیل شفاف بودن مفهوم توانمندسازی، نگرش‌های منفی در قبال زبردستان، ترس از دست‌دادن قدرت و ترس از مزاد بر نیاز بودن، از اجرای برنامه‌های توانمندسازی در سازمان خودداری می‌کنند. درحقیقت، توانمندسازی بر آن است تا با ایجاد علاقه، انگیزش و آموزش، قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان را پرورش دهد و تحقق اهداف سازمان را بر عهده افراد توانمند بگذارد. توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. ایجاد زمینه برای یادگیری و تعالی کارکنان با توجه به مؤلفه‌های تفویض اختیار و اجرایی نمودن آن، راه‌گشای بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان بوده و کارکنان راضی، خشنود و علاقه‌مند، دستیابی به اثربخشی و کارایی سازمان را تضمین خواهند کرد. (نظری و علی‌پناهیان، ۱۳۹۵)

توانمندسازی به معنای کم‌کردن کنترل و اجازه‌دادن به افراد جهت تصمیم‌سازی و هدف‌گذاری است و باید توجه داشت که با تفویض اختیار تصمیم‌گیری به یک فرد می‌بایست تمامی افرادی که تحت‌تأثیر تصمیم قرار می‌گیرند از آن آگاه شوند. در غیر این صورت، توانایی اساسی اثر خواهد بود. مدیران باید توجه داشته باشند که در طول واگذاری اختیار به زبردستان می‌بایست حمایت‌های لازم را از کارکنان داشته باشند. در این زمینه، نیلسن^۷ و همکاران (۲۰۱۵) بر این باور هستند که فاکتورهایی که در تفویض اختیار بایستی به آنها توجه نمود، در درجه اول اهداف سازمانی هستند. علاوه‌براین، به سطوح افرادی که در راستای اهداف سازمانی تلاش می‌کنند و شاخصه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌ها نیز باید توجه ویژه‌ای داشت. (نظری و علی‌پناهیان، ۱۳۹۵)

⁵ Empowerment

⁶ McGregor

⁷ Nielsen

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

توانمندسازی فقط تفویض قدرت به کارکنان نیست. اگرچه قدرت همانند توانمندسازی، دلالت بر توانایی انجام کارها دارد. قدرت و توانمندسازی یک چیز نیستند و افراد می‌توانند هم قدرت داشته باشند و هم نداشته باشند. اگرچه فردی می‌تواند به فرد دیگری قدرت بدهد، باید قابلیت پذیرش توانمندشدن را داشته باشد. (نادری و همکاران، ۱۳۸۷)

نویسندگانمانند کانگر و کانگو^۸ توانمندسازی را فرآیند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است، می‌دانند. توانمند بودن به ایجاد شرایطی برای افزایش انگیزش انجام وظایف محوله از طریق تقویت احساس خودکارآمدی شخص اشاره دارد. (نادری و همکاران، ۱۳۸۷)

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. توانمندسازی فرآیندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمان است. (حسینی، ۱۳۹۲)

وقتی سازمان زمینه رشد حرفه‌ای، توانمندسازی و حمایت سرپرست را برای کارکنان فراهم می‌سازد، به دلیل فرصت‌سازی رشد و ترقی و حمایت از این رشد و ترقی، افراد نسبت به شغل خویش راضی‌تر و نسبت به سازمان خودشان متعهدتر می‌شوند. اما در پی تقویت نگرش شغلی کارکنان در قالب تعهد و رضایت، افراد به جهت مقابله به مثل (که یکی از اصول مهم و مطرح در نظریه مبادله اجتماعی است)، متمایل به رفتارهای مثبت جبرانی (جبران نیک خواهی) سرپرست و سازمان برای رشد حرفه‌ای توانمندسازی و حمایت سرپرست در قالب رفتارهای مدنی سازمانی می‌شوند. (فرضی و سلیمی، ۱۳۹۳)

رتوف (۲۰۱۴)، عقیده داشت که رفتارهای شغلی و شهروندی کارکنان، از توانمندسازی روان‌شناختی متأثر می‌شوند. نتایج کیم و کیم^۹ (۲۰۱۳) نشان داد تناسب فرد سرپرست بر توانمندسازی روان‌شناختی مؤثر است. راجا و همکاران (۲۰۱۳) بیان کردند که تناسب فرد-شغل بر رفتارهای شهروندی سازمانی مؤثر است. سوپریانتو^{۱۰} (۲۰۱۳)، هم به این نتیجه رسید که توانمندسازی کارکنان با رفتار شهروندی آنها رابطه مثبت و معناداری دارد. از این رو با توجه به اهمیت جایگاه رفتار شهروندی به عنوان عاملی مهم در اثربخشی و کارایی سازمانی و کسب اهداف سازمانی و ارزش و اهمیت توانمندسازی کارکنان در جهت رسیدن به رفتار شهروندی سازمانی مطلوب و با توجه به اینکه بین فرد و سازمان باید تناسب مناسبی وجود داشته باشد. (محمدی و همکاران، ۱۳۹۷)

توانمندسازی کارکنان از سویی به مدیران این امکان را می‌دهد تا از دانایی، تجربه، انرژی، مهارت و انگیزه افراد سازمان بهره ببرند و از سوی دیگر ابزاری ضروری برای افزایش رضایت‌مندی و تعهد کارکنان، اثربخشی و بهره‌وری، بهبود عملکرد فردی و تیم، کاهش نیات ترک خدمت و کاهش استرس سازمانی قلمداد می‌شود. توماس^{۱۱} و ولتهوس^{۱۲} (۱۹۹۰) توانمندسازی روان-شناختی را فرآیند انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه شناختی یعنی احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس معنادار بودن و حق انتخاب است. آنان برای نخستین بار توانمندسازی روان‌شناختی را وارد متون نظری مدیریت کردند. (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۸)

اسپریترز^{۱۳} با مطالعات بیشتر در محیط کاری، توانمندسازی را به عنوان سازه‌ای انگیزشی که شامل چهار بُعد معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری است، مطرح کرد. بعدها وتن و کمرون^{۱۴} (۱۹۹۸) توانمندسازی را به معنای قدرت بخشیدن

8 Conger & Kanugo

9 Kim & Kim

10 Supriyanto

11 Thomas

12 Velthouse

13 Spreitzer

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

به کارکنان تعریف کردند. از دیگر مدل‌های ارائه شده جهت مطالعه توانمندسازی روان‌شناختی مدل کاوه و همکاران است که این مدل دارای شش بُعد پذیرش شخصی نتایج، احساس ارزشمند بودن، اعتماد به دیگران، پاسخگویی تیمی، آزادی عمل و انگیزه درونی و اشتیاق شغلی است. پیشنهاد شده در راستای توانمندسازی کارکنان، اساتید دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی، مدیران این مراکز آموزشی عالی روحیه ریسک‌پذیری، مشارکت‌جویی، شایسته‌سالاری، کارآفرینی سازمانی، قانون‌گرایی، جوان‌گرایی، اقتدار در مدیریت، علم‌گرایی، کاهش فاصله قدرت و مهارت‌گرایی را به عنوان مؤلفه‌های مدیریتی فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار دهند. (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۸)

ساختار سازمانی صرف‌نظر از عدم تاثیرگذاری مؤلفه پیچیدگی، بر روی توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت دارد. پیچیدگی سازمان با توانمندسازی کارکنان رابطه‌ی معنی‌داری ندارد. رسمیت سازمان با توانمندسازی کارکنان دارای رابطه معنی‌دار است. تمرکز سازمان با توانمندسازی کارکنان دارای رابطه معنی‌دار است. (طیبی شیرمرد و میرزایی، ۱۳۹۶)

نقش استرس (ابهام و تعارض) یک خطر عمده روانی اجتماعی در کار است که با رضایت شغلی در زمینه پرستاری ارتباط منفی دارد. طبق نظریه توانمندسازی "کانتر"، سطح بالایی از توانمندسازی ساختاری استرس نقش را کاهش می‌دهد، بنابراین ابهام نقش و تعارض می‌تواند واسطه‌های بالقوه رابطه بین توانمندسازی و رضایت شغلی باشد. هدف از این مطالعه تجزیه و تحلیل روابط بین توانمندسازی ساختاری، استرس نقش (ابهام و تعارض) و رضایت شغلی، با فرض نقش میانجی استرس در رابطه بین توانمندسازی ساختاری و رضایت شغلی بود. (اورگامبیدز^{۱۵} و آلمیدا^{۱۶}، ۲۰۲۰)

نتایج نشان می‌دهد که شیوه‌های توانمندسازی برای کمک به آتش‌نشانان در پاسخ به جنبه‌های غیرقابل پیش‌بینی محیط کار، عملکرد سازگار را افزایش می‌دهند. علاوه بر این، تعادل سرعت فرصت‌های پیشرفت شغلی، استقلال کار و عملکرد سازگار را به طور خاص تعدیل می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که آتش‌نشانان با تکیه بر آموزش و توانایی بداهه‌پردازی بهتر قادر به غلبه بر استرس و خستگی در حوادث پیچیده هستند. (هانتسمن^{۱۷} و همکاران، ۲۰۲۰)

این مطالعه این استدلال را آزمایش می‌کند که مدیریت منابع انسانی در هتل‌ها از طریق توانمندسازی کارکنان خط مقدم برای پاسخگویی به خرابی‌های خدمات، عملکرد بازیابی خدمات و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد. پس از مرحله اولیه مصاحبه کیفی، داده‌های دوتایی از طریق یک نظرسنجی گسترده در سی هتل در سریلانکا جمع‌آوری شد. نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و سبک‌های مدیریتی مورد استفاده در این زمینه به توسعه صلاحیت شغلی کمک می‌کند، که پس از آن به عملکرد بازیابی خدمات و رضایت شغلی مربوط می‌شود. با این حال، آنها نشان می‌دهند که بازیابی خدمات در این زمینه هتل با دقت مدیریت شده و "دارای پله" است و توانمندی کاملاً مرتبط با سطح سلسله‌مراتبی است. توانمندی برای رسیدگی به خرابی خدمات در این هتل‌ها مهم است اما به طور آگاهانه بر اساس درجه فارغ‌التحصیل می‌شود. در حالی که آموزش کارمندان مزایایی را برای هر دو طرف نشان می‌دهد، استقلال بیشتر شغلی باعث بهبود رفاه این کارگران خدمات خواهد شد. (بوکسال^{۱۸} و همکاران، ۲۰۱۹)

¹⁴ Whetten and Comeron

¹⁵ Orgambidez

¹⁶ Almeida

¹⁷ Huntsman

¹⁸ Boxall

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

رویکرد مربی‌گری

در سال‌های اخیر علاقه زیادی به مربی‌گری به عنوان یک رویکرد چندوجهی و جامع برای یادگیری، تغییر و توسعه حرفه‌ای افراد در کسب و کار و زندگی بوجود آمده است. موسسه رسمی توسعه پرسنل انگلستان در گزارش خود، استفاده ۸۲ درصدی موسسات توسعه و یادگیری از رویکرد مربی‌گری خبر داده است. موسسه خبرگی توسعه و پرسنل¹⁹ (CIPD) مربی‌گری را یکی از موثرترین شیوه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌ها می‌داند. نتایج تحقیقاتی کونته نیز بر ادعای فوق می‌افزاید. کونته در تحقیقی درباره ۱۰۰ شرکت برتر آمریکایی دریافت که فقط ۲٪ از شرکت‌های تحت مطالعه که از وجود یک راهنما تحت عنوان مربی کسب و کار بهره می‌بردند رشد سریع را تجربه نمودند. درحالی‌که همین ۲٪ شرکت بطور همزمان ۶۸٪ از فرصت‌های شغل‌های جدید را خلق نمودند. همچنین یافته‌های پژوهشی روی ۲۰۰ صاحب کسب و کار دارای رشد سریع در صنایع مختلف استرالیا بیانگر این ادعا بود که صاحبان کسب و کاری که از فرایند مربی‌گری کسب و کار استفاده کرده بودند در شاخص‌های گردش مالی، رشد، تکنولوژی اطلاعات و تولید عملکرد موفق‌تری داشتند. علاوه بر آن ۸۱٪ از کارآفرینانی که از فرایند مربی‌گری کسب و کار استفاده کرده بودند، ۳۰٪ از رشد شرکت خود را نتیجه بهره‌مندی از این فرایند میدانستند (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۷).

تعاریف مربی‌گری کسب و کار

مربی‌گری کسب و کار، در ارتباط با مربی‌گری عملکرد است که منجر به آگاهی بیشتر کارآفرین از خود و یادگیری خود هدایتی است. مربی‌گری عملکرد صرفاً در مورد مشکلات نیست بلکه برای کمک به افراد و تیم‌های موفق در دستیابی به موفقیت‌های بیشتر است. مربی‌گری کسب و کار، فرایندی است که از مربیان برای مشارکت و تسهیل تغییرات در همه سطوح کسب و کار به‌کارگرفته میشوند و همچنین صاحبان کسب و کارها از مربی‌گری برای رسیدن به سطوح عملکرد بالا، غلبه بر موانع و ایجاد تغییراتی که به تنهایی امکانپذیر نیستند، استفاده میکنند. مربی‌گری کسب و کار به عنوان یک رویکرد هدایت سیستماتیک و یک فرایند راه حل محور است که به رهبران و مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط در شناسایی پیچیدگی‌ها و توسعه درک عمیق از محیط کسب و کار به آنها کمک میکند (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۷).

ضرورت بکارگیری فرایند مربی‌گری کسب و کار و نقشی که در موفقیت کارآفرینان و فرآیندهای راه اندازی، بقا و توسعه کسب و کارها ایفا می‌کند لزوم توجه به شایستگی‌های مربی‌گری کسب و کار را روشن می‌سازد. در مربی‌گری کسب و کار به شایستگی‌های متعددی مورد نیاز است. آنچه که مهم است آن است که کدامیک از این شایستگی‌ها ویژه و خاص مربیان کسب و کار بوده که باعث موفقیت بیشتر آنان در دنیای کسب و کار می‌شود. لذا شناخت شایستگی‌های ویژه که خاص مربیان کسب و کار باشد، اولویت ویژه‌ای پیدا می‌کند. این شایستگی‌ها باعث مزیت و برتری آنها نسبت به سایر مربیان می‌شود (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۷).

توسعه سرمایه‌انسانی

توسعه سرمایه‌انسانی یکی از فرآیندها و مأموریت‌های اصلی و مهم در مدیریت سرمایه‌انسانی است و در برگیرنده برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیتهایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی میشود. توسعه سرمایه‌انسانی دارای رویکردها و رویه‌های مختلفی است که مهمترین آنها عبارتند از:

- آموزش رسمی و غیررسمی
- یادگیری در عمل

¹⁹ Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

- سایه شغلی
- منتورینگ (مرشدی)
- یادگیری تجربی
- شبیه سازی
- مربیگری

هر کسب و کاری باید با توجه به قابلیت‌ها و محدودیت‌های محیط داخلی و بیرونی، راهبردها و راهکارهای خاصی را برای توسعه سرمایه‌انسانی تدوین و اجرا نماید. در میان شیوه‌ها و رویکردهای مختلف مدیریت سرمایه‌انسانی، مربی‌گری نسبت به سایر رویکردهای توسعه سرمایه‌انسانی رویکردی مدرن، جامع و اثربخش‌تر برای توسعه شایستگی‌ها و توانایی‌های افراد شناخته می‌شود. مربی‌گری یک ابزار قدرتمند برای یادگیری و تغییر شخصی است. در هستهٔ رویکرد مربی‌گری، تسهیل یادگیری با استفاده از شنود فعال و پرسشگری، ایجاد یک محیط چالشی مناسب و حمایتگری است. در مربی‌گری یک تغییر نقش از معلمی (استادی) به تسهیلگر یا کاتالیزور است. در این رویکرد مربی به صرف بدنبال آموزش به متری نیست بلکه هدف اصلی آن چگونگی یادگیری متری است. مربیگری، یک رویکرد شخصی و فرد فرد است چرا که هیچ یک از فراگیران و متریبان با یکدیگر -یکسان نیستند و هر فردی یک پایهٔ دانش، سرعت و سبک یادگیری منحصر به فردی دارد که این اصل یک عنصر کلیدی در مربی‌گری است که بسیار به آن توجه می‌شود (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۷).

مربی‌گری به عنوان یک حرفه و صنعت محبوب در کسب و کار جایگاه خود را تثبیت نموده است. انواع گوناگونی از مربیگری از جمله: مربیگری زندگی، مربیگری کسب و کار، مربیگری مدیریتی و مربیگری مالی و بازاریابی، به عنوان کاربردهای متنوع از مربیگری هستند. مربیگری یک فرایند تعاملی و نتیجه‌گراست که هدف از اجرای آن تسهیل شرایط برای رشد فردی، بهبود عملکرد و یادگیری خودمحور و در سطحی عمیق‌تر افزایش توانمندی در حل مساله و بهبود اعتمادبه نفس در فرد است. مربیگری درباره کمک به فرد برای رسیدن به راه حل مناسب در مقابل یک مساله بدون ارائه راهکار از سوی مربی است. این فرآیند بر این اصل استوار است که فردی که با چالشی روبروست، بهترین گزینه‌ای است که میتواند برای مساله یا مشکل خود راه حل بیابد، شاید فقط کافی است یک مربی به او کمک کند تا به موضوع همه جانبه و از زوایای مختلفی نگاه کند (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۷).

بر خلاف آموزش سنتی، مربی‌گری یک فرایند ارتباطی دو طرفه است که یادگیرنده در قبال فعالیت‌هایی که انجام می‌دهد بازخورد دریافت کرده و رفتارهای خود را اصلاح می‌نماید. در واقع این فرایند بازخورد اصلاح تا زمانیکه به نتیجه مورد نظر برسند ادامه می‌یابد. این همان ارتباط دو طرفه- بین شاگرد (متری) و مربی است. در فرایند مربی‌گری، مربیان فعالان اصلی و حقیقی نیستند، بلکه این متریبان هستند که فعالان اصلی هستند. در مربی‌گری، مربی و متری با کمک یکدیگر شکاف بین موقعیت فعلی و حالت مطلوب را شناسایی کرده و با یکدیگر برای دستیابی به دستاوردهای مطلوب تلاش می‌نمایند. در واقع در رابطهٔ مربیگری، مربی از طریق بکارگیری رویکرد راه حل محور، پرسشگری مستقیم و شنود فعالانه به متری در شناسایی شکاف بین موقعیت فعلی و حالت مطلوب و در دستیابی به دستاوردهای مورد نظر کمک میکند (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۷).

جانشین پروری فرآیندی است که از طریق آن نیروهای توانمند و مستعد سازمان از طریق برنامه‌ریزی‌های هم‌راستا با برنامه‌ها و راهبردهای کلان سازمان، جهت تصدی مشاغل و پست‌های حساس و کلیدی آماده می‌شوند. این فرآیند سبب می‌شود که منابع انسانی به عنوان دارایی‌های سازمان باقی بمانند و این اطمینان حاصل شود که تلاش‌های خارج از سازمان قادر به وسوسه کردن ایشان نیست. امتیازی که روش مربی‌گری نسبت به سایر روش‌های یادگیری دارد این است که یادگیری در حین کار

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

اتفاق می افتد و به این ترتیب روش های حمایتی نسبت به روش های هدایت گرا اولویت می یابد. به تعبیری این نوع یادگیری مبتنی بر فرآیند انتقال دانش ضمنی چرخه مدیریت دانش است (مهدی بیگی و همکاران، ۱۳۹۶).

منتورینگ^{۲۰}

منتورینگ روشی برای آموزش و پرورش افراد که در آن فردی به عنوان "منتور^{۲۱}" مسئولیت پرورش همه جانبه دیگری را به عهده می گیرد. مالن و کیالی سه عامل مهم را در موفقیت برنامه های منتورینگ موثر دانسته اند: منابع، نیازها و توانایی ها (یزدی مقدم و کریمی مونی، ۱۳۹۳).

مربی گری کسب و کار

مربیگری کسب و کار حرفه ای جدید در کسب و کار است که به صورت یک حرفه در چند دهه اخیر شناخته شده است. به هرحال به دلیل میزان تاثیرگذاری فراوان آن در رشد صنایع، به خصوص نقش آن در توسعه سریع شرکتهای تازه تاسیس کوچک و متوسط و کمک به رشد سریع مالی و حرفه ای شرکتهای، به صنعتی در حال رشد در کسب و کار مبدل گردیده است. مربیگری کسب و کار ترکیبی از دانش، تجربه، پشتیبانی و انگیزش از سوی مربیانی است که در مدیریت کسب و کار تخصص دارند. در مربیگری کسب و کار، مربی بر آن است که به مربی کمک کند تا به واسطه دیدگاه های متفاوت، راه حل هایی مناسب برای مسائل خودش پیدا کند. شواهد بسیاری حاکی از این است که مربیگری کسب و کار به عنوان یک روش موثر و کم هزینه در ارتقای سطح حرفه ای کار و سرمایه انسانی دیده میشود (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۷).

بکارگیری مربیان کسب و کار در محیط تجاری و غیر تجاری، افزایش قابلیت های مدیر را به همراه دارد و می تواند منجر به پیشرفت در دستیابی به نتایج کسب و کار گردد. مربیگری مجموعه اقدامات عملی هست که در جهت پیشرفت سازمان در ابعاد مختلف بوده و برای افزایش سطح رقابت پذیری طراحی شده است و این نوع راهنمایی های مربیان برای شرکتهای بسیار مفید است. در واقع مربیگری موجب پیشرفت سرمایه های انسانی و مالی سازمان میشوند که ابزارهای اصلی مدیران برای بهبود کارایی و اثربخشی کسب و کار و تغییرات استراتژیکی سازمان هستند (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۷).

طبق نظر سالازور^{۲۲} و همکاران مربیان کسب و کار به کسب و کارها در مواردی همانند چگونگی استفاده بهینه از زمان، چگونگی رشد و توسعه کسب و کار به جای مدیریت کردن فعالیتهای روزانه و چگونگی حداکثرسازی اثربخشی کسب و کار کمک قابل توجهی میکنند. کارآفرینان در مراحل اولیه کسب و کار و در مواجهه با مشکلات و چالش های پیشرو، نیازمند به توصیه و راهنمایی هایی در مورد برنامه ریزی کسب و کار و اجرایی کردن استراتژیهای بازاریابی و رقابتی برای رشد پایدار هستند. مشکلات و موانع سر راه کارآفرینان باعث از بین رفتن تمرکز و توجه آنها میشود. در این راستا مربیگری کسب و کار یک تکنیک برای کسب بینش نسبت به علل مشکلات در محدوده زمانی کمتر و تمرکز بر گامها، راه حلها، اقدامات و عملیات امکان پذیر است. ارائه دیدگاه های تازه و جدید در برابر چالشها و مشکلات، افزایش مهارت تصمیم گیری، از بین بردن شکاف عملکردی، ارتباطات موثرتر، افزایش اعتماد به نفس، افزایش تعهد و تشویق به پیشرفت، اثربخشی بین فردی، تغییر از ذهنیت و نگرش منفی به مثبت، از عمده ترین دلایل تمایل صاحبان کسب و کار به استفاده از مربیگری کسب و کار هستند (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۷).

²⁰ Mentoring

²¹ Mentor

²² Salazar



اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

مربیان اظهار داشتند که همدلی، آنها را در توسعه ارتباطات بین فرهنگی برمی‌انگیزد. مربیان کمبود منابع و پشتیبانی، از طرف مافوق خود را تجربه کردند که باعث فشار روانی و اخلاقی و کاهش انگیزه مربیان شد. مربیان صریحاً اعتراف کردند که آنها ترس نسبت به فرهنگ‌های ناشناخته را تجربه کرده‌اند، اما این ترس با تجارب مثبت مشاوره و برخوردهای فرهنگی کاهش یافته است. آموزش مداوم در زمینه صلاحیت ارتباط بین فرهنگی می‌تواند در زمینه توسعه مهارت مشاوره مربیان بالینی موفق باشد، که می‌تواند به نفع دانشجویان، بیماران و کارکنان باشد. چنین آموزشی را می‌توان با همکاری سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی و موسسات آموزش عالی برای تأثیر آن طراحی، اجرا و سنجید (میکانون^{۲۳} و همکاران، ۲۰۲۰).

مربیگری هر روز در محل کار اتفاق می‌افتد، زیرا کارمندان با تجربه (مربیان) به افراد بی‌تجربه (محافظین) کمک می‌کنند تا به یک هدف مشترک برسند. مربی و معترض هر دو دارای خصوصیات مشخصه ای هستند که به یک راهنمایی موفق کمک می‌کند. نوع مربیگری شامل مربیان رسمی در برابر غیررسمی، و همچنین گروهی، تک نفره، هم‌تا، از راه دور و نامرئی است. مزایای این مشاوره می‌تواند دانشجویان، کارمندان بی تجربه، موسسات مراقبت‌های بهداشتی، موسسات آموزشی، مراقبت از بیمار و خود مربیان را تحت تأثیر قرار دهد. سرانجام، توصیه‌هایی برای پرورش مربیان برای مربیان و مدیران وجود دارد (ویتینگتون^{۲۴} و همکاران، ۲۰۲۰).

این بررسی نشان داد که شایستگی مشاوره چند وجهی برای حمایت از فرایندهای یادگیری دانشجویان و کمک به آنها برای تبدیل شدن به یک حرفه‌ای مطمئن، ضروری است. به همین دلیل، یافته‌ها حاکی از آن است که سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی که تمرین بالینی را برای دانشجویان فراهم می‌کنند، باید با ارائه آموزش کافی به مربیان پرستار، اطمینان از اینکه ساختار سازمانی از آنها پشتیبانی کافی میکند و ایجاد فضای یادگیری پذیرا، بر توسعه شایستگی مربی پرستاران تأکید کنند (توومیکاسکی^{۲۵} و همکاران، ۲۰۱۹).

بحث و نتیجه گیری:

مهمترین عامل در امکان به کارگیری این شیوه آموزش مربی‌گری، سطح پذیرش و تعهد مربیان و فراگیران است و این که کارکنان سازمان باور کنند که تغییر در شرایط کار و بهبود وضعیت موجود مستلزم تغییر در خود و افزایش ظرفیت‌ها و توانمندی‌های حرفه‌ای و تخصصی است که در موفقیت آنان برای اثرگذاری و تحقق اهداف سازمانی بیش از هر روش دیگری موفق خواهد بود (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۶).

از دیگر عوامل موفقیت این روش در آموزش سازمان‌ها، فراهم کردن امکان شناسایی ابتکار و خلاقیت‌های فراگیران و توانایی آنان بر اثرگذاری محیطی است. بسیاری از افرادی که از ظرفیت‌های بسیار ارزشمند سازمانی برخوردار بوده ولی زمینه و بستری لازم برای ارائه توانمندی‌های خود نمی‌یابند. درحالی که با روش مربی‌گری و معرفی تدریجی خلاقیت‌ها و ابتکارات افراد در محیط کار، زمینه معرفی مناسب و تشویق این دسته از کارکنان و درنهایت به کارگیری توانمندی‌های آنان در جریان یادگیری سازمانی سایر کارکنان فراهم می‌شود. نکته پایانی اینکه سازمان‌ها برای استقرار الگوی مربیگری در فرآیند آموزش کارکنان نیازمند ایجاد فرهنگ سازمانی مورد نیاز و ارزش دادن به این استراتژی آموزشی است. برای ایجاد این فرهنگ بهترین راه، معرفی مناسب و عملیاتی این الگوی آموزشی و دستاوردهای قابل حصول از آن است. (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۶).

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

نکته حائز اهمیت دیگر، باورهای مدیریتی کلان و حمایت‌های لازم مدیران ارشد سازمان از سازماندهی و اجرای این الگوی آموزشی در سازمان‌ها است، زیرا تجارب بدست آمده از نحوه اجرای این الگو در دستگاه‌های اجرایی بیانگر این واقعیت است که میزان موفقیت این الگو در نهادینه‌سازی دانش و مهارت حرفه‌ای سازمانی به شدت با میزان حمایت و باورهای مدیران ارشد سازمان ارتباط مستقیم دارد. در این صورت حصول دستاوردهای ارزشمند آموزشی و دانش حرفه‌ای سازمانی دور از دسترس نخواهد بود. (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۶).

نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که فرهنگ مربی‌گری باعث تقویت رابطه بین مدیریت مسیر شغلی و جانشین‌پروری می‌شود. لذا شایسته است که دستگاه‌های اجرایی توجه ویژه‌ای به ایجاد این نوع فرهنگ در سازمان داشته باشند و در صورت موجود بودن فرهنگ مربی‌گری در سازمان نیز اقداماتی کاربردی در جهت بهبود و تقویت آن به عمل آورند. وجود فرهنگ مربی‌گری، نقش عمده‌ای در تبدیل سازمان به سازمانی مربی‌گرا ایفا می‌کند و به این ترتیب برای کسب نتایج مورد نظر، مربی‌گری در سازمان نهادینه می‌شود. به منظور پیاده‌سازی و اجرای فرهنگ مربی‌گری در سازمان، شایسته است که به مهارت‌های مربی‌گری از جمله تیم‌سازی، مهارت‌های ارتباطی بین شخصی، الگوهای عملیاتی مثل شاگردپروری توجه شود. به علاوه این که برنامه‌های راهبردی و بلند مدت یادگیری تنظیم شده و فرآیند یادگیری با تاکید بر خلاقیت و نوآوری صورت پذیرد.

منابع:

- 12
- * چوپانی، حیدر؛ نیستانی، محمدرضا؛ غلام زاده، حجت؛ زارع خلیلی، مجتبی. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین با توانمندسازی کارکنان کویر تایر بیرجند. تابستان ۱۳۹۱، دوره ۷، شماره ۲۰، صص ۴۹-۶۴.
 - * حسینی، سید تقی. (۱۳۹۲). بررسی عوامل سازمانی موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در معاونت توسعه وزارت جهاد کشاورزی. پاییز ۱۳۹۲، دوره ۵، شماره ۱ (مسلسل ۱۷)، صص ۳۵-۵۴.
 - * حیات، علی اصغر؛ عزیزی شمami، مصطفی؛ فرجی ده سرخی، حاتم؛ ملکی حسنونند، مسلم. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول آفرین، تبدالی و عدم ملاحظه با توانمندسازی کارکنان. زمستان ۱۳۹۰، دوره ۳، شماره ۱۲.
 - * سلاجقه، سنجر؛ کاوه، داوود؛ شیخی، ایوب. (۱۳۹۸). طراحی مدل فرهنگ سازمانی و بررسی رابطه آن با توانمندسازی روانشناختی کارکنان (مورد مطالعه: دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی خراسان رضوی). پاییز ۱۳۹۸، دوره ۱۰، شماره ۳ (پیاپی ۳۹)، صص ۲۹۳-۳۱۴.
 - * طیبی شیرمرد، مهدی و میرزایی، نورالدین. (۱۳۹۶). بررسی رابطه ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان معاونت توسعه مدیریت شهرداری تهران. بهار ۱۳۹۶، دوره ۹، شماره ۲۹، صص ۶۷-۷۶.
 - * عزیزی، محمد و گودرزی، علی. (۱۳۹۷). توسعه سرمایه انسانی با رویکرد مربیگری: شایستگی‌های خاص مربیان کسب‌وکار. بهار ۱۳۹۷، دوره ۵، شماره ۱۶، صص ۹۷-۱۱۵.
 - * فرضی، حسین و سلیمی، مهتاب. (۱۳۹۴). رابطه رشد حرفه‌ای، حمایت سرپرست و توانمندسازی با نگرش‌های شغلی و رفتارهای مدنی - سازمانی کارکنان ستاد سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور. بهار ۱۳۹۴، دوره ۳، شماره ۱۱، صص ۷-۱۸.
 - * محمدی، فرشته؛ کریمی، جواد؛ عباسی، همایون. (۱۳۹۷). اثر تناسب سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گری توانمندسازی روانشناختی کارکنان در کارشناسان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های ایران. تابستان ۱۳۹۷، دوره ۵، شماره ۲، (پیاپی ۱۸)، صص ۶۹-۷۶.



اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

- * مهدی بیگی، نجمه؛ یعقوبی، اسماعیل؛ سیدالحسینی، سیدمسلم. (۱۳۹۶). مدیریت مسیر شغلی و جانشین پروری: تبیین نقش تعدیلگری فرهنگ مربیگری. زمستان ۱۳۹۶، دوره ۱۰، شماره ۳۸، صص ۱۴۵ - ۱۷۰.
- * نادری، ناهید؛ جمشیدیان، عبدالرسول؛ سلیمی، قربانعلی. (۱۳۹۶). توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت (مورد مطالعه شرکت پالایش نفت اصفهان). زمستان ۱۳۸۶، دوره ۷، شماره ۲۷ (ویژه مدیریت)، صص ۱۲۱ - ۱۴۰.
- * نظری، رسول و علی پناهیان، نوش آفرین. (۱۳۹۵). ارائه مدل اثر تفویض اختیار مدیران بر توانمندسازی و ارتقای اثربخشی سرمایه انسانی در سازمان های ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی، (۱۳۹۵)، صص ۳۷ - ۵۰.
- * یزدی مقدم، حمیده و کریمی مونقی، حسین. (۱۳۹۳). الگومداری و منتورینگ (مربیگری) در آموزش پرستاری: یک مطالعه مروری. بهار و تابستان ۱۳۹۳، دوره ۶، شماره ۱، صص ۵۸ - ۷۰.
- * یوسفی، حمیدرضا؛ مشعلی، بهزاد؛ منتی، حسین. (۱۳۹۶). بررسی امکان اجرای الگوی مربیگری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد (مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی کشور). پژوهشنامه مالیات/شماره سی و چهارم (مسلسل ۸۲)، تابستان ۱۳۹۶ - صص ۲۳۴ - ۲۵۷.

13

- * Boxall, Peter; Hewagama, Gayani; Cheung, Gordon; Hutchison, Ann. (2019). Service recovery through empowerment HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. Elsevier
- * Huntsman, David; Greer, Alex; Murphy, Haley; Haynes, Steven. (2020). Enhancing adaptive performance in emergency response: Empowerment practices and the moderating role of tempo balance. Elsevier
- * Mikkonen, Kristina; Hagqvist, Pia; Oikarainen, Ashlee; Tuomikoski, Anna-Maria; Juntunen, Jonna. (2020). Clinical mentors' experiences of their intercultural communication competence in mentoring culturally and linguistically diverse nursing students: A qualitative study. Elsevier
- * Orgambidez, Alejandro; Almeida, Helena. (2020). Exploring the link between structural empowerment and job satisfaction through the mediating effect of role stress: A cross-sectional questionnaire study. Elsevier
- * Tuomikoski, Anna-Maria; Ruotsalainen, Heidi; Mikkonen, Kristina; Kääriäinen, Maria. (2019). Nurses' experiences of their competence at mentoring nursing students during clinical practice: A systematic review of qualitative studies. Elsevier
- * Whittington, Kelli D; Hirsch, Brandon; Walker, Jennifer. (2020). Mentoring in Radiologic Science. Elsevier