

تأثیر راهبردهای مدیریتی در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان

مراد رضایی دیزگاه (PhD)* و فرزین فرحبد (PhD)**

* هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی رشت

** هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی رشت

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۰۸/۱۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۹/۰۱/۲۰

چکیده

پژوهش حاضر برای پاسخ‌گویی به این مساله انجام شد که تأثیر راهبردهای مدیریتی را در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان را مورد ارزیابی قرار دهد. به اعتقاد توماس و ولتهوس توان‌مندسازی روان‌شناختی یک عامل انگیزشی درونی است که منعکس‌کننده نقش فعال کارکنان در سازمان‌ها است. در این مطالعه توان‌مندسازی روان‌شناختی بر اساس رویکرد ارگانیک و با استفاده مدل توماس و ولتهوس که دارای پنج بعد احساس شایستگی، احساس معنادار بودن، احساس موثر بودن، احساس انتخاب و اعتماد است مورد سنجش قرار می‌گیرد. به نظر می‌رسد استفاده از راهبردهای مدیریتی و ابعاد آن شامل: اعتمادسازی، تشکیل گروه‌های کاری، آگاهی از نتایج کار، استقلال و آزادی عمل کارکنان، وجود جو مشارکتی و میزان اطلاعات افراد در توان‌مندسازی آن‌ها مثر تر باشد.

جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل ۷۲۰ نفر از کارکنان امور مالیاتی استان گیلان است که داده‌های مطالعه با استفاده از جدول مورگان از میان ۱۵۰ نفر از کارکنان امور مالیاتی استان گیلان حاصل شده است. به دلیل آن که اطلاعات کل جامعه آماری در اختیار محققین قرار نگرفت، بنابراین جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد با این حال جهت نمونه‌گیری مناسب در تحقیق حاضر از روش چند مرحله‌ای استفاده شده است که در مرحله اول تعداد خوشه‌ها و سپس تعداد طبقه‌های نسبی هر خوشه مشخص گردیده است. روش جمع‌آوری داده‌ها در این مطالعه میدانی بوده و ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه است. از آن جایی که مقیاس متغیرهای مورد استفاده در این تحقیق فاصله‌ای هستند لذا از آزمون F برای آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است و با توجه به اینکه محقق به دنبال این بود که میزان سطوح مختلف متغیر مستقل بر متغیر وابسته را بررسی نموده و سطح مطلوب راهبردهای مدیریتی را در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان برآورد نماید لذا از تحلیل واریانس یک عامله برای این امر استفاده به عمل آمد.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که تأثیر سطوح راهبردهای مدیریتی در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان مالیاتی استان گیلان متفاوت است. با توجه به این که وجود اختلاف معناداری در تأثیر سطوح متفاوت راهبردهای مدیریتی در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان مالیاتی استان گیلان مشخص گردید، در آزمون دانکن نیز مشاهده شد که بین تأثیر سطوح پائین و متوسط راهبردهای مدیریتی در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان مالیاتی استان گیلان تفاوت معناداری وجود نداشته ولی مابین دو سطح فوق با سطح بالای راهبردهای مدیریتی تفاوت معنادار است و بیشترین میزان توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان در سطح بالای راهبردهای مدیریتی قابل مشاهده است که در همین راستا پیشنهادهای نیز در این مطالعه ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: توان‌مندسازی روان‌شناختی، راهبردهای مدیریتی، کارکنان، امور مالیاتی استان گیلان

مقدمه

مهمترین عامل بهره‌وری در جامعه، منابع انسانی است و تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه‌ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است. یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح است، توان‌مندسازی^۱ کارکنان است (ضیائی و همکاران، ۱۳۸۷).

توان‌مندسازی، مفهومی جدید است که هم‌اکنون نظر بسیاری از اندیشمندان مدیریت را به خود جلب کرده است. این مفهوم، که چندبعدی است بر حسب ادراکات و باورهای کارکنان نسبت به نقش خودشان در شغل و سازمان آن‌ها تعریف شده است و حالت‌های روان‌شناختی مختلفی را از جمله احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس خود مختاری و احساس معنادار بودن شغل به خود اختصاص می‌دهد (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

بیشتر مدیران تصور می‌کنند با مفهوم توان‌مندسازی آشنا هستند در حالی که فقط تعداد محدودی از آن‌ها به مفهوم و کاربرد آن آشنایی دارند. بسیاری از سازمان‌ها علاقه‌مند هستند تا فرایند توان‌مندسازی را اجرا کنند؛ زیرا معتقدند کارکنان توان‌مند می‌توانند در نیل به اهداف سازمانی موثرتر عمل کنند. توان‌مندسازی یعنی واگذاری اختیارات رسمی، تفویض قدرت به کارکنان تا بتوانند در تحقق اهداف سازمان سهیم باشند (آقایار، ۱۳۸۶). همچنین توان‌مندسازی به فرآیندی 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 آن‌ها نیز مؤثر است. مهم‌ترین مفهوم توان‌مندسازی، تفویض اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان است. فرآیند تصمیم‌گیری باید از درجه ی بالای عدم تمرکز برخوردار باشد و افراد یا گروه‌های کاری نیز باید مسئول یک قسمت کامل از فرآیندهای کاری باشند (لاولر^۲، ۱۹۹۴).

بسیاری از مدیران به توان‌مندسازی از این دیدگاه می‌نگرند که به افراد قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد. بسیاری از کارکنان نیز منظور از توان‌مندسازی را کسب آزادی بی‌قید و شرط برای اجرای هر کار می‌دانند. همچنین

توان‌مندسازی آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز است. توان‌مندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی^۳ یا درماندگی^۴ خود چیره شوند، و در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آن‌ها را برای انجام دادن وظیفه بسیج کنیم (بلانچارد^۵ و همکاران، ۲۰۰۳).

برخی از صاحب‌نظران، مفهوم توان‌مندسازی را گسترش می‌دهند و به هر وضعیتی اطلاق می‌کنند که حس لیاقت و کنترل داشتن امور را به افراد بدهند، نیروی لازم را برای ابتکار عمل فراهم آورند و آن‌ها را در کارهای معنادار ثابت قدم سازند. از این منظر، توان‌مندسازی نیروی انگیزشی کاملاً فردی و چند وجهی است که می‌تواند از درون فرد یا به واسطه‌ی همکاران یا مدیر برانگیخته شود (کافی^۶ و همکاران، ۱۹۹۴).

مزایای توان‌مندسازی

تحقیقات نشان داده است سازمان‌هایی که توان‌مندسازی کارکنان را در پیش گرفته‌اند، به مزایای متعددی دست یافته‌اند، که موارد زیر از آن جمله‌اند:

* کارکنان توان‌مند احساس بهتری نسبت به شغل خود دارند؛

* کارکنان توانا با مشتریان به گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می‌کنند؛

* کارکنان توان‌مند می‌توانند منبع بزرگی از اندیشه‌ها تلقی شوند (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵)؛

* تقویت و حمایت کارهای گروهی؛

* ایجاد برتری در رقابت سازمانی؛

* افزایش استقلال و قدرت تصمیم‌گیری؛

* فراهم آوردن آزادی و اطلاعات لازم برای افراد؛

* افزایش احساس تعلق، مشارکت و مسئولیت در کارکنان؛

* ارتباط بهتر کارکنان با مدیران و سرپرستان؛

* تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار؛

3. powerlessness

4. helplessness

5. Blanchard

6. Coffy

1. empowerment

2. Lawler

«عناصر شناختی توان‌مندسازی: یک الگوی تحلیلی از انگیزش درونی شغل^۷»، توان‌مندسازی روان‌شناختی^۸ را مفهومی چند بعدی می‌دانند و آن را به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی انجام وظیفه تعریف می‌کنند. آن‌ها با تکمیل الگوی انگیزشی کانگر^۹ و کانونگو^{۱۰} (۱۹۸۸)، مفهوم توان‌مندسازی را فقط افزایش انگیزش نمی‌دانند بلکه آن را افزایش انگیزش درونی شغل می‌دانند و تعریف کامل‌تری از توان‌مندسازی روان‌شناختی به عنوان مجموعه‌ای از حوزه‌های شناختی انگیزش ارائه می‌دهند که علاوه بر خود کارآمدی، سه حوزه دیگر شناختی: حق انتخاب^{۱۱} (خودمختاری)، معنادار بودن^{۱۲} و موثر بودن^{۱۳} را نیز شامل می‌شود و نهایتاً آن‌ها در الگوی خود به فرایندهای شناختی توجه دارند.

الگوی پیشنهادی آن‌ها در شکل ۱ نشان داده شده است. این الگو شبیه زنجیره یادگیری اجتماعی محرک، ارگانیزم، رفتار و پاسخ^{۱۴} (S-O-B-C) بوده و تمرکز آن بر فرایندهای شناختی فردی است. این الگو از شش عنصر (حلقه) تشکیل شده است. چرخه مداوم سه عنصر: شرایط محیطی^{۱۵}، ارزیابی‌های وظیفه^{۱۶} و رفتار (عناصر ۱، ۲ و ۳) هسته اصلی الگو را تشکیل می‌دهند. شرایط محیطی مانند سبک رهبری، تفویض اختیار، طراحی شغل و نظام پاداش دهی داده‌هایی را برای افراد در مورد پیامدهای ارزیابی وظیفه، شرایط و وقایع مربوط به رفتار آتی فراهم می‌کنند. این داده‌ها، ارزیابی‌های وظیفه‌ای شخصی (مؤثر بودن، شایستگی، با معنی بودن و حق انتخاب) را شکل می‌دهند، بدین معنی که ارزیابی‌های وظیفه، رفتار فرد را نیرومند و حفظ می‌کنند. سپس این رفتار بر وقایع محیطی اثر می‌گذارد. ارزیابی‌های وظیفه به عنوان تفسیرها یا برداشتهایی از واقعیت هستند و تا اندازه‌ای واقعیات عینی

* تعهد بیشتر کارکنان و بهبود کیفیت در کارها؛
* کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش سودآوری سازمان؛
* افزایش کارایی فرایند تصمیم‌گیری؛
* بهبود مستمر در سازمان و افزایش بهره‌وری؛
* خلق ابتکارات جدید و استفاده‌ی بیشتر از منابع فکری (ضیاء کاشانی، ۱۳۸۸).

یکی از ارزش‌های توان‌مندسازی کارکنان، مدیریت موفق ارتباط با مشتری است، برای مثال توان‌مندسازی می‌تواند باعث بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به مشتری شود (لیترل^۱، ۲۰۰۷). از دیگر مزایای توان‌مندسازی می‌توان به پاسخ‌گویی سریعتر به نیازهای مشتری و ایجاد منبعی از ایده‌های متنوع به منظور ارائه‌ی خدمات جدیدتر اشاره کرد. کارکنان توان‌مند می‌توانند از بصیرت خود جهت شناخت نیازها و انتظارات مشتریان و حل مشکلات آن‌ها بهره‌گیرند، به طوری که موجبات افزایش کیفیت خدمات و رضایت مشتریان را فراهم نمایند (چاو^۲ و همکاران، ۲۰۰۶).

از نگاهی دیگر نیز توان‌مندسازی 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 می‌آورد (کندالکار^۳، ۲۰۰۹). همچنین می‌توان گفت که هم کارکنان و هم سازمان‌هایشان می‌توانند از توان‌مندسازی بهره‌مند شوند. وقتی افراد در محل کارشان احساس توان‌مندی کنند، نتایج مثبت فردی می‌تواند حاصل شود. همچنین توان‌مندسازی رفتارهای بیش فعالانه را سبب می‌شود که می‌توانند منجر به اثربخشی بیشتر در کار شوند (اسپریتزر^۴، ۲۰۰۷).

توان‌مندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن

توماس^۵ و ولتهوس^۶ (۱۹۹۰) در مقاله‌ی خود با عنوان

7. Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation
8- psychological empowerment
9. Conger
10. Kanungo
11. choice
12. meaning
13. impact
14. stimulus, organism, behavior & consequence
15. environmental events
16. task assessments

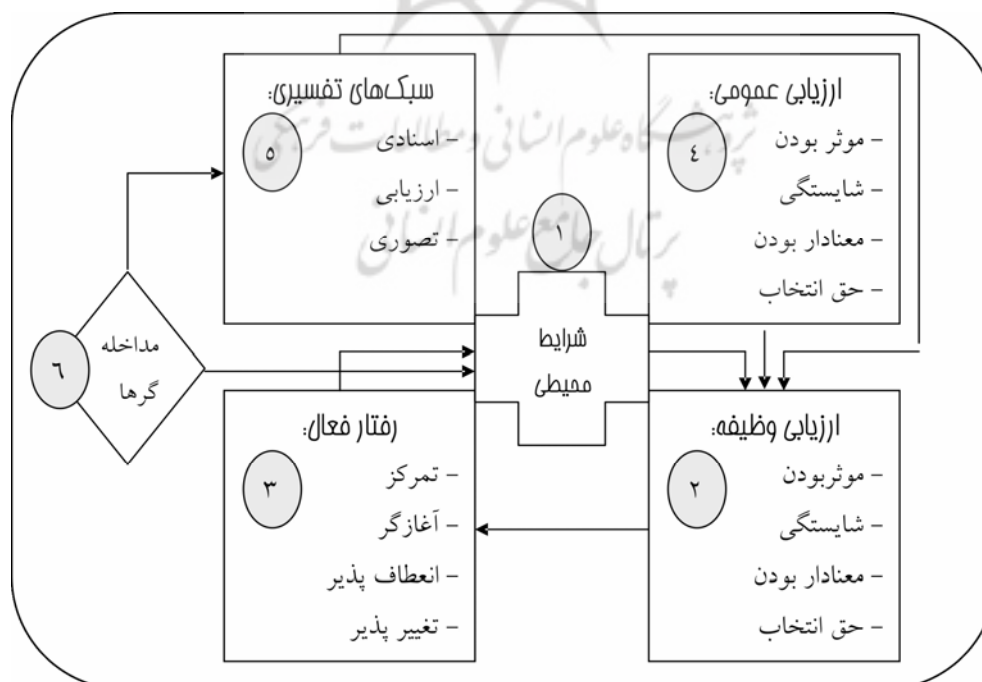
1. Littrel
2. Chow
3. Kondalkar
4. Sprietzer
5. Thomas
6. Velthouse

رفتارهای آتی فقط از وقایع بیرونی، تأثیر نمی‌پذیرد بلکه تحت تأثیر وقایع تفسیری نیز هستند. لذا دو عنصر ارزیابی عمومی (عنصر شماره ۴) و سبک‌های تفسیری (عنصر شماره ۵) برای کمک به توصیف تنوع در سازه ارزیابی وظیفه به الگو اضافه شده‌اند.

را ساده می‌سازند. وقایع و شرایط قابل مشاهده بیرونی به عنوان امور واقعی هستند، اما قضاوت‌ها و رفتارهای افراد درباره وظایف توسط ادراکات که فراتر از واقعیات هستند، شکل می‌گیرند. چنین ادراکات تفسیری فراتر از ادراک‌های واقعیات می‌باشند. بنابراین انگیزش درونی و وظایف و



شکل ۱) مدل توان‌مندسازی کانگر و کانونگو (کانونگو، ۱۹۸۸)



شکل ۲) الگوی توان‌مندسازی روان‌شناختی (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰)

مدیران میانی شرکت‌های پیشتاز، دو رویکرد متفاوت برای توان‌مندسازی تشخیص داده‌اند: رویکرد مکانیکی^۴ و رویکرد ارگانیکی^۵.

رویکرد مکانیکی

براساس این دیدگاه، توان‌مندسازی به معنی تفویض اختیار و قدرت به کارکنان رده پایین می‌باشد. 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. مدیریت ارشد 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 فرایندها را انجام دهند. در این رویکرد، نتایج کار و فعالیت بیشتر تحت کنترل مدیریت می‌باشد و ساده‌سازی و روشن سازی کار و وظایف مورد تأکید است. به طور خلاصه، توان‌مندسازی یعنی تصمیم‌گیری در یک محدوده معین. راهبردهای ضمنی توان‌مندسازی از این دیدگاه عبارت‌اند از:

الف- از مدیریت عالی شروع می‌شود.

ب- مأموریت‌ها، چشم‌اندازها و ارزش‌های سازمانی به روشنی تعریف می‌شوند.

ج- وظایف، نقش‌ها و پاداش‌های کارکنان به وضوح روشن می‌شوند.

د- مسئولیت‌ها تفویض می‌شوند

ه- کارکنان در قبال نتایج پاسخگو هستند.

اکثر دست‌اندرکاران 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 سلسله مراتب سنتی، ج) طراحی ساختار سازمانی مناسب.

برخی نیز بر سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل تیم‌ها، آموزش و پاداش تأکید دارند. اول اینکه باید کارکنان آموزش لازم را ببینند و دانش و آگاهی لازم در

ارزیابی عمومی به باورهای عمومی فرد در مورد مؤثر بودن، شایستگی، با معنی بودن و حق انتخاب اشاره دارند. این باورها بیشتر باورهای انتزاعی هستند. در مقابل، ارزیابی‌های خاص (عنصر شماره ۲) رفتار فرد را در موقعیت شغلی برمی‌انگیزانند. آن‌ها یکدیگر را شکل می‌دهند. ارزیابی‌های عمومی تعمیم‌هایی از ارزیابی‌های خاص یا شغلی می‌باشند.

سبک‌های تفسیری (عنصر شماره ۵) به پردازش افراد از وقایع اشاره دارد. در این الگو سه فرایند تفسیری وجود دارد که از آن طریق، افراد به ادراکات واقعی در مورد وظایف معنا می‌بخشند. این فرایندها ادراکات مرتبط با شغل در مورد چگونگی خوب انجام دادن آن، علل وقایع گذشته و آنچه که در آینده اتفاق خواهد افتاد را فراهم می‌نمایند. برای این فرایندها سبک‌هایی تشخیص داده شده است. این سبک‌ها افراد را در تفسیر وقایع به روش‌هایی که ممکن است با واقعیت‌ها برابر باشد، هدایت می‌کنند. پردازش تفسیری اطلاعات ذهنی مربوط به سبک‌های اسنادی، ارزیابی و تصویری اضافه می‌گردد. سبک‌های خاص در اجرای هر فرایند اثر مستقیم بر ارزیابی وظیفه‌ی فردی دارند. مثلاً سبک استبدادی در ارزیابی، نتایجی به بار می‌آورد که با احتمال بیشتری به عنوان شکست تلقی می‌شود و مؤثر بودن ارزیابی وظیفه فردی کاهش می‌یابد و به نوبه خود کوشش و تلاش فرد و همچنین احتمال نتایج مطلوب آتی را کاهش می‌دهد. سبک‌های تفسیری در چرخه انگیزش، در اینکه افراد خودشان را ناتوان یا توان‌مند می‌دانند، نقش بسزایی دارند و چرخه‌های خودافزایی^۱ و خودناتوانی^۲ را تنظیم می‌کنند. نهایتاً مداخله‌گرها (عنصر شماره ۶) روش‌های تأثیرگذاری متغیرها را برای افزایش ارزیابی وظیفه فرد فراهم می‌کنند. راهبردهای مهم مداخله‌گرها شامل تغییر در شرایط محیط بیرونی که ارزیابی‌های وظیفه بر آن‌ها مبتنی است، و تغییر در سبک‌های تفسیری از آن وقایع را شامل می‌شود (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

رویکردهای توان‌مندسازی

کوین^۳ و اسپریتزر (۱۹۹۷) با مطالعه میدانی در سطح

4. Mechanistic approach
5. Organic approach

1. Self-enhancing
2. Self-debilitating
3. Quinn

به طور خلاصه براساس این رویکرد، هنگامی مدیران می‌توانند کارکنان را توانمند سازند که آن‌ها را در اطلاعات سهیم کرده، ساختار سازمانی مناسب را فراهم نمایند، به جای سلسله مراتب سنتی، گروه‌گرایی را جانشین سازند، فرصت‌های آموزشی را فراهم نمایند و برای ریسک‌ها، ابداعات و ابتکارات به آن‌ها پاداش بدهند. تمام اقدامات فوق بخشی از فرایند توانمندسازی است. در عین حال که اقدامات فوق ناقص هستند، غالب برنامه‌های توانمندسازی بر عناصر فوق تأکید داشته‌اند.

رویکرد ارگانیکی

طبق این رویکرد، توانمندسازی به معنی ریسک‌پذیری، رشد و تغییر و همچنین اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباه‌های آن‌ها است. بزعم 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. آن‌ها باید برای ایجاد هم‌افزایی، تفاوت‌ها را آشکار و حل نمایند. به طور خلاصه، از این دیدگاه، توانمندسازی به عنوان فرایند ریسک‌پذیری و رشد شخصی تعریف شده است. راهبردهای ضمنی این رویکرد عبارت‌اند از:

- (الف) توانمندسازی را از رده پایین سازمان با درک نیازهای آن‌ها شروع کنیم.
 - (ب) رفتار توانمند را برای کارکنان الگو سازیم.
 - (ج) تیم‌ها را برای تشویق رفتار مشارکتی تشکیل دهیم.
 - (د) ریسک‌پذیری را تعریف نماییم.
 - (ه) به کارکنان برای انجام وظایف اعتماد کنیم.
- براساس این رویکرد، توانمندسازی بر حسب باورهای شخصی افراد تعریف می‌شود. روی هم رفته مطابق این

مورد چگونگی توانمند شدن را داشته باشند. آنها باید یاد بگیرند که چگونه به صورت مشارکتی و گروهی کار کنند. باید ابزارهای لازم برای حل مسئله را داشته باشند و باید عملکرد سازمانی را بدانند. دوم اینکه آن‌ها بر اهمیت پاداش تأکید می‌کنند. کارکنان توانا باید برای افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی پاداش بگیرند.

کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) می‌نویسند که اکثر نظریه‌های مدیریت، به توانمندسازی به عنوان مجموعه‌ای از فنون مدیریت می‌نگرند و توجه کافی به ماهیت یا فرایندهای آن ندارند. این موضوع ممکن است منعکس کننده جهت‌گیری عملی نظریه پردازان باشد و نتیجه آن ممکن است درک ناکافی از اندیشه توانمندسازی و اساس نظریه‌ای آن باشد. مفهوم توانمندسازی همانند مفهوم قدرت از سوی پژوهشگران مدیریتی مورد توافق قرار نگرفته است. بسیاری از محققان فرض کرده‌اند که توانمندسازی همان تفویض قدرت یا شرکت کارکنان در قدرت می‌باشد. نویسندگان فوق، اینگونه نگرینستن به توانمندسازی را «رویکرد ارتباطی» می‌نامند.

براساس این دیدگاه توانمندسازی فرایندی است که طی آن رهبر یا مدیر قدرتش را با زیردستان تقسیم می‌کند. به طور کلی بیشتر صاحب‌نظران مدیریت، توانمندسازی را با فنون مدیریت مشارکتی، مانند: مدیریت مبتنی بر هدف، حلقه‌های کیفیت و هدف‌گذاری توسط زیردستان مترادف می‌دانند. به دلیل آنکه این رویکرد ماهیت توانمندسازی را آن طور که توسط کارکنان تجربه شده است مورد نظر قرار نداده، سؤال‌های مهمی از آن ناشی می‌شود. برای مثال آیا تفویض اختیار و تهیه منابع برای زیردستان به طور خودکار آن‌ها را توانمند می‌سازد؟ فنون مشارکت و سهیم شدن در منابع به واسطه چه مکانیزم‌های روان‌شناختی تجربه توانمندی را در میان کارکنان ایجاد می‌کنند؟ آیا مشارکت و سهیم کردن کارکنان در منابع سازمانی تنها فنون توانمندسازی هستند؟ و نهایتاً آیا نتایج و اثرات توانمندسازی همان اثرات تفویض اختیار، مشارکت و سهیم شدن در منابع می‌باشند؟

براساس دیدگاه انگیزشی، توان‌مندسازی به معنی قادر بودن^۲ است. قادر بودن به برانگیختن از طریق افزایش کارآمدی شخصی اشاره دارد. بنابراین توان‌مندسازی عبارت است از فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در کارکنان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی آن‌ها شده است.

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) توان‌مندسازی را براساس متغیرهای شناختی که تعیین‌کننده انگیزش در کارکنان می‌باشد، تعریف کرده‌اند و معتقدند که توان‌مندسازی موضوعی چند بعدی است و آن را به عنوان فرایند انگیزش درونی شغل می‌دانند که شامل مؤثر بودن، شایستگی، معنادار بودن و حق انتخاب می‌شود. اسپریتزر (۱۹۹۶)، (۱۹۹۵) با توجه به الگوی توماس و ولتهوس توان‌مندسازی روان‌شناختی را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنادار بودن و مؤثر بودن تعریف می‌کند که این ابعاد جمعاً منعکس‌کننده یک جهت‌گیری شخصی به نقش کار در سازمان می‌باشد. وتن و کمرون (۱۹۹۸) ضمن تأکید بر چند وجهی بودن توان‌مندسازی و تأیید چهار بعد فوق، بعد اعتماد را نیز به آن‌ها اضافه کردند. جدول زیر رویکردهای توان‌مندسازی کارکنان را خلاصه کرده است.

جدول ۱) رویکردهای توان‌مندسازی کارکنان (عبدالهی و نوه ابراهیم،

۱۳۸۵)

نظریه پرداز	راهبرد	هدف	رویکرد
بلانچارد و همکاران (۱۹۹۶)	تفویض قدرت به زیردستان	قدرتمند کردن کارکنان	مکانیکی
کانگر و کانونگو (۱۹۸۸)	احساس خودکارآمدی	افزایش انگیزه کارکنان	انگیزشی
توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) اسپریتزر (۱۹۹۵)	احساس شایستگی احساس معنادار بودن احساس مؤثر بودن احساس خودمختاری	افزایش انگیزش درونی کارکنان	ارگانیکی شناختی
وتن و کمرون (۱۹۹۸)	احساس اعتماد		

دیدگاه افراد توانا دارای ویژگی‌های مشترکی هستند که تحت عنوان ابعاد توان‌مندسازی در همین فصل بحث خواهد شد. این ابعاد اقدامات خاص مدیریتی نیستند، بلکه منعکس‌کننده تجربیات یا باورهای کارکنان در مورد نقش آن‌ها در سازمان می‌باشد. بنابراین توان‌مندسازی چیزی نیست که مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز فکر (طرز تلقی) 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 به کار گمارد. 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 بکنند و شایسته تأثیرگذاری بر سیستمی باشند که در آن کار می‌کنند. افراد توانا خود را توان‌مند می‌کنند. ویژگی‌های سازمانی می‌توانند به توان‌مند شدن آن‌ها کمک نماید (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

کانگر و کانونگو (۱۹۸۸) این دیدگاه را رویکرد انگیزشی^۱ می‌نامند. در ادبیات روان‌شناسی، از قدرت به عنوان حالت انگیزش یا انتظار درونی استفاده شده است. برای مثال، افراد «نیاز قدرت» دارند. قدرت بر انگیزش درونی برای تأثیرگذاری و نفوذ بر سایرین اشاره دارد. هنگامی که افراد بپذیرند که قدرت دارند یا هنگامی که باور کنند که می‌توانند وقایع، موقعیت‌ها و یا سایر افراد را کنترل کنند، نیاز قدرت قابل دستیابی است. ولی اگر افراد احساس ناتوانی کنند و یا باور داشته باشند که قادر نیستند تقاضاهای اجتماعی و روانی محیطی را اداره و کنترل کنند، نیاز قدرت آن‌ها از بین می‌رود.

قدرت در رویکرد انگیزشی فرد، به نیاز درونی به خودمختاری و یا باور درونی به خودکارآمدی شخص اشاره دارد. تحت این شرایط، اساس قدرت در گرایش انگیزشی فرد می‌باشد. هر راهبرد یا فن مدیریتی که نیاز خودمختاری یا باور خودکارآمدی را در کارکنان تقویت نماید، موجب افزایش احساس توان‌مندی در آن‌ها خواهد شد، بالعکس هر راهبرد یا فن مدیریتی که آن دو نیاز را تضعیف نماید، احساس ناتوانی را افزایش خواهد داد.

(عبداللهی، ۱۳۸۴). بنابراین توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان، براساس تحقیقات گذشته می‌تواند در پنج بعد: احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن (ارزشمند بودن)، احساس خودمختاری (حق انتخاب) و احساس اعتماد خلاصه نمود. در زیر به تفصیل هر یک از این ابعاد بحث می‌شوند.

احساس مؤثر بودن

تأثیرگذاری یا پذیرش پیامد شخصی درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد (اسپریترز، ۲۰۰۷). تأثیرگذاری عکس ناتوانی در تأثیرگذاری است (اسپریترز، ۱۹۹۵). افراد توانمند بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که حاصل می‌شوند، تغییر ایجاد کنند. افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیت‌های آن‌ها را کنترل می‌کنند، بلکه بر این باورند که موانع را می‌توان کنترل کرد. در واقع آن‌ها احساس کنترل فعال دارند (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸). این کار به همان اندازه که بستگی به توانایی تشخیص حوزه‌هایی دارد که در آن‌ها می‌توانند از تأثیر و نفوذ برخوردار باشند به همان میزان به توانایی اداره و تغییر محیط خارجی به منظور افزایش تسلط بر آن نیز بستگی دارد (وتن و کامرون، ۱۳۸۳). این بعد به درجه‌ای اشاره دارد که رفتار فرد در اجرای اهداف شغلی متفاوت دیده شود، بدین معنی که (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). احساس مؤثر بودن، احساسی است که فرد می‌تواند در استراتژی‌ها، راهبردهای مدیریتی، پیامدها و نتایج شغلی نفوذ کند (موی^۸ و همکاران، ۲۰۰۵) و به فرد فرصت داده می‌شود تا بتواند کاری انجام دهد (دیکسون^۹ و لورنز^{۱۰}، ۲۰۰۹).

هم دیدگاه مکانیکی و هم دیدگاه ارگانیکی تصویر ناقصی از توان‌مندسازی کارکنان ارائه می‌دهند. هر یک برداشت‌های متفاوتی از فرایند توان‌مندسازی دارند. اکثر مدیران سازمان‌های مشهور دیدگاه مکانیکی نسبت به توان‌مندسازی دارند و فرض می‌کنند که توان‌مندسازی مجموعه‌ای از اقدامات مدیریتی می‌باشد. اما این دیدگاه فی‌نفسه کامل نیست (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

ابعاد توان‌مندسازی روان‌شناختی

محققان و صاحب‌نظران فراتر از اقدامات و راهبردهای مدیریتی و سازمانی از قبیل: تفویض قدرت تصمیم‌گیری و سهیم شدن کارکنان در اطلاعات به توان‌مندسازی می‌نگرند. پژوهشگران برای افراد توانا ویژگی‌هایی قائل‌اند که براساس ویژگی‌ها یا شاخص‌ها می‌توان در مورد توان‌مندی یا ناتوانی فرد اظهار نظر کرد. بنابراین باید ماهیت توان‌مندی، درست همان طور که توسط کارمند تجربه شده است، مورد نظر قرار گیرد. کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) احساس خودکارآمدی شخصی^۱ را شاخص توان‌مندی فردی می‌دانند. توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) توان‌مندسازی روان‌شناختی را یک عامل انگیزش‌درونی می‌دانند که منعکس کننده نقش فعال کارکنان در سازمان می‌باشد و بین راهبردهای مدیریتی و عوامل سازمانی و ادراکات کارکنان در مورد توان‌مندی تفاوت قایل شده‌اند. آن‌ها با تأکید بر چند وجهی بودن توان‌مندسازی، برای آن چهار بعد شناختی: احساس معنی‌دار بودن، احساس شایستگی^۲، احساس داشتن حق انتخاب و احساس مؤثر بودن را ذکر می‌کنند. اسپریترز^۳ (۱۹۹۶، ۱۹۹۵) و عبداللهی (۱۳۸۴) در مطالعات پژوهشی خود چهار بعد را اندازه‌گیری و اعتباریابی کرده‌اند.

وتن^۴ و کامرون^۵ (۱۹۹۸) براساس تحقیق می‌شرا^۶ (۱۹۹۲) بعد اعتماد^۷ را به ابعاد فوق اضافه کردند

1. Personal self-efficacy
2. Competence
3. Spreitzer
4. Whetten
5. Cameron
6. Mishra
7. Trust

8. Moyer
9. Dickson
10. Lorenz

حق انتخاب

حق انتخاب یک نیاز روانی است (ریان^۱ و دسی^۲، ۲۰۰۰) و به معنای آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). توان‌مندسازی زمانی تسهیل می‌شود که افراد رفتار خود تعیینی را در پیش بگیرند. خود تعیینی به درگیر شدن در کار به صورت فعالانه و اعتقاد به این که عملکرد فردی کارکنان به موفقیت آن‌ها می‌انجامد، بستگی دارد (بریدینگ^۳، ۲۰۰۸). هنگامی که افراد به جای مشارکت اجباری، داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس داشتن حق انتخاب در کار می‌کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که احساس دارا بودن حق انتخاب با از خود بیگانگی کمتر در محیط کار، رضایت کاری بیشتر، سطوح بالاتر عملکردی، کارآفرینی و خلاقیت بیشتر، سطوح بالاتر مشارکت شغلی و فشار کاری کمتر همراه است (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸). این احساس فعالیت را شامل می‌شود که با احساس آزادی عمل و تجربه حق انتخاب همراه است (گاگنه^۴ و دسی، ۲۰۰۵). حق انتخاب همچنین با تلاش افراد و گروه‌ها برای افزایش کنترل بر چگونگی انجام کارشان سر و کار داشته و با رضایت شخصی در ارتباط است (دیکسون و لورنز، ۲۰۰۹). همچنین حق انتخاب به سبب مشارکت دهی افراد در برنامه‌ها و مساعدت افراد در زمینه‌های مختلف، موجب می‌شود اهداف سازمانی، منابع انسانی و اولویت‌ها به هم متصل و مرتبط شوند (گیبز^۵ و همکاران، ۲۰۰۹).

احساس شایستگی

شایستگی به درجه ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به طور موفقیت آمیز انجام دهد، اشاره دارد (عبداللهی، ۱۳۸۴). وقتی افراد توان‌مند می‌شوند، آن‌ها احساس خودکارآمدی می‌کنند، یا این که احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت آمیز

یک کار دارند. افراد توان‌مند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸). برخی معتقدند که این ویژگی، مهمترین عنصر توان‌مندی است زیرا داشتن احساس خودکارآمدی تعیین می‌کند که آیا فرد برای انجام دادن کاری دشوار می‌کوشد و پشتکار دارد یا خیر (جوهری کامل، ۱۳۸۸).

شایستگی یک باور شخصی است که فرد احساس می‌کند می‌تواند وظایف محول شده را به طور موفقیت آمیز انجام دهد و بدین منظور سه شرط لازم برای این که افراد احساس خودکارآمدی کنند، عبارتند از (باندورا^۶، ۱۹۹۷):

افراد کارآمد باور دارند که توانایی انجام کار را دارند؛
افراد کارآمد باور دارند که ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند؛
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 خودکارآمدی را با داشتن حداقل تبحر و قابلیت، داشتن اشتیاق به انجام دادن کار و نداشتن موانع عمده در برابر موفقیت، در خود توسعه دهند، احساس توان‌مندی می‌کنند.

احساس معنادار بودن

معنادار بودن فرصتی است که افراد احساس می‌کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند؛ آن‌ها احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آن‌ها با ارزش است (اپل باوم^۷ و هانگر^۸، ۱۹۹۸). افراد توان‌مند احساس معنادار بودن می‌کنند. آن‌ها برای مقصود با اهداف فعالیت می‌کنند که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل‌اند. آرمان‌ها و استانداردهایشان با آن چه در حال انجام دادن هستند، متجانس دیده می‌شوند. فعالیت در نظام ارزشی شان مهم تلقی می‌شود، افراد توان‌مند درباره ی آن چه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸). معنادار بودن، یعنی با

1. Ryan
2. Deci
3. Breeding
4. Gagne
5. Gibbs

6. Bandura
7. Appelbaum
8. Hongger

اعتماد کردن به دیگران، به افراد اجازه می‌دهد که با اعتماد به نفس و روشی درست، بدون ضایع کردن نیرویی برای حفاظت از خود، برای بر ملا کردن روش‌های پنهان، یا سیاست بازی، تلاش کنند. خلاصه این که اعتماد به افراد توانایی می‌بخشد (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

بنابراین با بررسی ادبیات، از منظر دیدگاه شناختی، توان‌مندسازی روان‌شناختی شامل پنج بعد موثر بودن، احساس شایستگی، حق انتخاب، احساس معنادار بودن و احساس اعتماد می‌شود که به طور خلاصه در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲) ابعاد توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵)

ابعاد	شرح
احساس موثر بودن	باور داشتن به توانایی تأثیرگذاری یا کنترل شخصی بر نتایج فعالیت‌ها.
احساس شایستگی	اطمینان داشتن به توانایی خود در انجام وظایف به طور موفقیت آمیز.
حق انتخاب	داشتن آزادی عمل در انتخاب روش و چگونگی انجام کار.
احساس معنادار بودن	ارزش قائل شدن برای اهداف شغلی بر اساس ایده‌آل‌ها و استانداردهای شخصی
احساس اعتماد	احساس امنیت کردن و باور داشتن به این که با آن‌ها عادلانه برخورد می‌شود.

پرورش پنج بعد توان‌مندسازی در کارکنان نتایج و منافع بسیار زیادی دارد. یافته‌های نظری و پژوهشی مربوط به هر یک از این پنج بعد نشان می‌دهد که اگر افراد احساس توان‌مندی کنند، هم مزایای شخصی و هم منافع سازمانی حاصل می‌شوند. از طرف دیگر، هنگامی که افراد جنبه‌های مخالف توان‌مندی را مانند ناتوانی، درماندگی و از خود بیگانگی تجربه کنند، پیامدهای منفی حاصل می‌شود. در یک عبارت می‌توان ادعا کرد که بدون توان‌مندسازی نه مدیران و نه سازمان‌ها نمی‌توانند در دراز مدت کامیاب باشند. با وجود این، توان‌مندسازی، به منزله‌ی یک حالت روان‌شناختی، هرگز زیر کنترل کامل مدیریت نیست. افراد می‌توانند از احساس توان‌مندی امتناع کنند. به هر حال احساس توان‌مندی می‌تواند به

ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه‌ی درونی شخص به شغل (عبداللهی، ۱۳۸۴). همچنین معنادار بودن تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزش‌ها و رفتارهاست (اسپریتر، ۱۹۹۵). درجه پائین معناداری به بی‌علاقگی و احساس جدایی با شغل منجر می‌شود و در مقابل درجه‌ی بالایی از معناداری به تعهد، مشارکت و تمرکز انرژی منجر می‌شود. افراد به هنگام اشتغال به کاری که احساس می‌کنند معنادار است، بیشتر به آن متعهد و درگیر می‌شوند و در پی‌گیری اهداف مطلوب پشتکار بیشتری نشان می‌دهند (جوهری کامل، ۱۳۸۸). در هر حال معنادار بودن بدین معنی است که افراد احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آن‌ها با ارزش است (عبداللهی و حیدری، ۱۳۸۸).

احساس داشتن اعتماد به دیگران

توان‌مندسازی با اعتماد مرتبط است. اعتماد محیطی برای توان‌مندسازی خلق می‌کند و خود نیز نیازمند ارزش‌هایی از قبیل انسجام و بلوغ است (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۷). اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان (اعتماد مدیر به کارمند و بالعکس) اشاره دارد. اعتماد به علاقه مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود (عبداللهی، ۱۳۸۴). افراد توان‌مند دارای حسی به نام اعتماد هستند و مطمئن‌اند که با آن‌ها منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. معمولاً معنای این احساس آن است که آن‌ها اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آن‌ها آسیب با زیان نخواهند زد و دیگر این که با آن‌ها بی طرفانه رفتار خواهد شد (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸؛ عبداللهی و حیدری، ۱۳۸۸) به عبارت دیگر، اعتماد به معنای داشتن احساس امنیت شخصی است (عبداللهی، ۱۳۸۴). به علت این که محیط‌های اعتماد آفرین به افراد اجازه می‌دهند که رشد یافته و فرهیخته شوند، توان‌مندی به شدت با احساس اعتماد پیوند می‌یابد. داشتن این احساس که رفتار دیگران استوار، ثابت و قابل اعتماد است و اطلاعات را می‌توان با اطمینان تلقی کرد و این که به قول و قرارها عمل خواهد شد، همگی بخشی از شکل‌گیری و رشد احساس توان‌مندی در افراد است.

برای توان‌مندسازی کارکنان باید جو اعتماد را ایجاد کنند. اگر سازمان‌های دولتی بخواهند برنامه‌های توان‌سازی را اجرا نمایند باید به تأثیر روابط بین مدیر و کارمند بر باورهای کارمندان به عنوان پیش شرط توان‌مندسازی توجه کنند. در محیط‌های سازمانی که جو عدم اعتماد حاکم باشد، تلاش‌های توان‌مندسازی موفق نخواهد بود. اعتماد، پایه و اساس توان‌مندی است. برای توان‌مندسازی باید نوعی احساس اطمینان به قابلیت اعتماد مدیر در کارکنان به وجود آورد تا آن‌ها به جای پاییدن و بدگمانی، اطمینان یابند که هم مدیر و هم سازمان درست کارند. این اطمینان کمک می‌کند تا تردید، عدم امنیت و ابهام، در روابط بین کارکنان و مدیر از بین برود.

سبک رهبری

یکی دیگر از فنون و راهبردهایی که با توان‌مندسازی کارکنان ارتباط دارد سبک رهبری است (اسکات و ژافه ۱۳۷۹، کانگر و کانونگو ۱۹۸۸، توماس و ولتهوس ۱۹۹۰). سبک مدیریت مستبدانه، کنترل و اظهار نظر کارکنان را محدود و حس ناتوانی را در آن‌ها ایجاد می‌نماید (بلاک ۱۹۸۷، کانتر ۱۹۸۶ نقل از کانگر و کانونگو ۱۹۸۸). کانگر و کانونگو می‌گویند: «سبک‌های مستبدانه مدیریت موجب وابستگی، انکار عقاید، بی‌معنی بودن اهداف و ناتوانی کارکنان می‌شود».

مدیریت مشارکتی

سازمان‌هایی که از طرق مختلف، مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیری فراهم می‌کنند احتمالاً کارکنان آن‌ها بیشتر احساس توان‌مندی می‌کنند. در جوهای مشارکتی خلاقیت، قدردانی و آزادی عمل کارکنان زیاد است و در جوهای غیرمشارکتی کنترل، دستور و امور قابل پیش‌بینی مهم هستند. علاوه بر این، جوهای مشارکتی تأکید بر کمک فردی و ابتکار نسبت به زنجیر فرماندهی و کنترل دارند. چنین جوی به سرمایه انسانی برای موفقیت سازمان و خلاقیت کارکنان و ابتکار برای پاسخگویی سازمانی در قبال محیط خارجی رقابتی تأکید دارد (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

شدت تحت تأثیر شرایطی قرار گیرد که افراد خود را در آن می‌بینند.

راهبردهای مدیریتی توان‌مندسازی کارکنان

فراهم نمودن اطلاعات

یکی از روش‌های مهم توان‌مندسازی کارکنان، قرار دادن اطلاعات بیشتر سازمانی در اختیار آن‌ها است. وتن و کمرون (۱۹۹۸) می‌گویند که کسب اطلاعات، به خصوص اطلاعاتی که نقش محوری و راهبردی در سازمان دارد، می‌تواند برای ایجاد پایگاه قدرت، برای نفوذ داشتن و واجب اطاعه بودن یک فرد به کار رود. از سوی دیگر وقتی مدیران اطلاعات بیشتری در اختیار کارکنان بگذارند، آن‌ها احساس توان‌مندی می‌کنند و با احتمال بیشتری به طور موفقیت آمیز و اثربخش با مدیر هماهنگ می‌شوند. مدیر پایه‌های قدرت خود را با مشارکت کارکنان در کسب پیامدهای مطلوب، تقویت می‌کند. افراد با اطلاعات بیشتر تمایل دارند که خودمختاری، کنترل شخصی و اعتماد بیشتر را تجربه کنند. اگر کارکنان احساس توان‌مندی بکنند، احتمالاً از مخالفت با مدیر و یا مقاومت در برابر قدرت وی و یا تلاش در جهت حمایت خود دست بر می‌دارند. بنابراین مدیری که می‌خواهد حس توان‌مندی کارکنان خود را افزایش دهد، باید همه اطلاعات لازم برای انجام کار را به آن‌ها بدهد. مدیر توان‌ساز به طور مستمر اطلاعات فنی و داده‌های جمع‌آوری شده توسط دیگران را در دسترس کارکنان قرار می‌دهد.

پیوند با نتایج^۱

اهمیت پیوند کارگران با مشتریان با پژوهش‌هایی در مورد طراحی شغل و غنی‌سازی شغل تأیید شد. پژوهشگران دریافتند که وقتی افراد بتوانند با مصرف‌کنندگان نهایی در تعامل باشند و آثار کار خود را ببینند، در کار خود برانگیخته می‌شوند.

اعتمادسازی^۲

محققین نشان داده‌اند که مدیران قبل از هر گونه اقدامی

1. Connecting to outcomes
2. Trusting

تشکیل گروه‌های کاری

تشکیل گروه‌ها، تیم‌های کاری خودگردان، حلقه‌های کیفیت یا انجام کار گروهی که بالاترین درجه نمود مدیریت مشارکتی محسوب می‌شود به عنوان رکن اساسی توان‌مندسازی محسوب می‌شود. جایگزینی تدریجی گروه‌های خودگردان به جای نظام سلسله‌مراتبی سومین رکن توان‌مندسازی است. همچنین لازمه ثمربخشی تصمیم‌های پیچیده در کسب و کارهای امروزی، مشارکت کارکنان است و اگر قرار باشد این تصمیم‌ها به نتایج مورد نظر برسند، تلاش گروهی ضروری به نظر می‌رسد. گروه‌ها در شرایط دشوار، ثمربخش‌تر از افراد عمل می‌کنند. آنها به سبب هم‌افزایی تلاش اعضا، دانایی بیشتری از خود بروز می‌دهند و ابزار حمایت از کسانی را که می‌کوشند توان‌مند رفتار کنند به دست می‌آورند. «گروه توان‌مند گروهی است که خود را به صورت یک واحد منسجم می‌بیند و برایش به خوبی معلوم است که به کجا می‌رود. همه اعضای آن در کیفیت‌های اساسی کار، قدرت، مهارت‌ها، کنترل، اختیار و پاداش سهیم هستند (اسکات و ژافه، ۱۳۷۵).

تفویض اختیار

توان‌مندسازی در متون علمی روان‌شناسی سازمانی و صنعتی، به مفاهیم تفویض اختیار و استقلال عمل متکی است. تفویض اختیار فرایندی است که مدیر قدرت تصمیم‌گیری را به زیردستان انتقال می‌دهد. وضعیتی که توان‌مندسازی در آن بیشتر مورد نیاز است، شرایطی است که سایرین باید در انجام دادن فعالیت‌ها مشارکت نمایند. آشکار است که اگر فردی بتواند وظیفه‌ای را به تنهایی انجام دهد، داشتن اینکه چگونه دیگران را توان‌مند سازد، عمدتاً نامربوط است. اما برای یک مدیر غیرممکن است که به تنهایی بتواند همه کارها و فعالیت‌ها را برای تحقق اهداف سازمان انجام دهد. بنابراین کار و مسئولیت آن باید به کارکنان واگذار شود. اگر قرار است کارکنان وظایف را انجام دهند، آن‌ها باید توان‌مند باشند. بدون تفویض اختیار و توان‌مند ساختن (که باید با آن همراه باشد) هیچ مدیری نمی‌تواند از موفقیت بلند مدت برخوردار شود. تفویض، مستلزم سپردن کار به سایرین است. (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

استقلال و آزادی عمل کارکنان

استقلال و آزادی عمل در حیطه کاری یکی از عواملی است که با توان‌مندسازی کارکنان ارتباط دارد. استقلال به نیاز فرد برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌هایی که روی وظایف او اثر می‌گذارد و برای اعمال نفوذ در کنترل موقعیت‌های شغلی و آزادی عمل، اظهار نظر و داشتن حق رأی در کار اشاره دارد. استقلال به درجه اعمال کنترل بر روش‌های انجام کار، طرح‌ریزی انجام شغل و معیارهای مورد استفاده در ارزشیابی عملکرد در انجام وظایف شغلی اشاره دارد (دنتون^۱ و همکاران ۲۰۰۱). رمزدن (۱۹۹۷) در رابطه با استقلال اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه می‌نویسد که: آزادی در شکل قوی آن دلالت بر محفوظ ماندن حق مطلق فردی دارد که این حق فردی نباید تحت نفوذ مدیریت باشد. پیوستگی به ارزش استقلال و خودمختاری می‌تواند به سطح عالی سرافرازی فکری و عقلی بیانجامد و به ویژه اسباب ارزشمندی کارکنان غیرعلمی را نیز به عنوان ارایه دهندگان خدمت (نه مشارکت‌کنندگان) فراهم نماید (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

پیشینه تحقیق

۱. در مطالعه‌ای که تحت عنوان بررسی رابطه توان‌مندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان‌های دولتی شهرستان رفسنجان انجام شده است، نشان داده شده که بین توان‌مندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان‌های دولتی شهرستان رفسنجان رابطه وجود دارد و با توجه به مثبت بودن ضرایب همبستگی این رابطه مستقیم بوده است؛ یعنی با افزایش توان‌مندسازی، اثربخشی سازمان افزایش می‌یابد. همچنین مشخص گردید که بین احساس شایستگی، احساس اعتماد، احساس موثر بودن، اختیار و احساس معناداری شغل با اثربخشی سازمانی رابطه‌ی معنادار و مستقیم وجود دارد یعنی با افزایش هر یک از متغیرها، اثربخشی سازمانی نیز افزایش می‌یابد (ملاحسینی و ارسلان، ۱۳۸۸).

سایر متغیرها یا عوامل سازمانی نیز مورد مطالعه قرار گیرند.

۳. در رابطه با تأثیر توان‌مندسازی بر بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان یا یک تیم کاری، سیبرت^۱ و همکارانش (۲۰۰۴) و همچنین چن^۲ و همکارانش (۲۰۰۷)، به این نتیجه رسیدند که توان‌مندسازی در بعد تیمی یا سازمانی از طریق تأثیرگذاری بر توان‌مندسازی در بعد فردی به اثربخشی و بهبود عملکرد کارکنان در بعد فردی می‌انجامد (ماتئو^۳، ۲۰۰۸).

اهداف تحقیق

۱. سنجش توان‌مندی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان
۲. سنجش راهبردهای مدیریتی در سازمان امور مالیاتی استان گیلان
۳. سنجش تأثیر راهبردهای مدیریتی (اعتمادسازی، سبک رهبری، تشکیل گروه، پیوند با نتایج، دادن استقلال، جو مشارکتی، تفویض اختیار و اطلاعات) در توان‌مندی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان
۴. ارائه‌ی پیشنهادهاى کاربردی برای توان‌مندی کارکنان سازمان امور مالیاتی استان گیلان.

فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه اول:** تأثیر سطوح راهبردهای مدیریتی در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان متفاوت است.
- فرضیه دوم:** تأثیر سطوح اعتماد سازی در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان متفاوت است.
- فرضیه سوم:** تأثیر سطوح سبک رهبری در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان متفاوت است.
- فرضیه چهارم:** تأثیر سطوح تشکیل گروه در

۲. مطالعه تحت عنوان طراحی الگوی توان‌مندسازی کارشناسان ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام شده است. هدف از انجام تحقیق، بررسی میزان توانایی‌های کارشناسان بر اساس ابعاد توان‌مندسازی روان‌شناختی، مشخص کردن ساز و کارهای توان‌سازی و تعیین رابطه هر کدام با توان‌مندسازی و در نهایت طراحی الگوی توان‌مندسازی روان‌شناختی برای کارکنان است. جامعه‌ی آماری این پژوهش را تمامی کارشناسان حوزه‌ی ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در سال ۱۳۸۲ (۲۲۰ نفر) تشکیل می‌دادند که به صورت کامل در مطالعه شرکت داده شده‌اند. این تحقیق نشان می‌دهد که راهبردهای مدیریتی به عنوان متغیر مستقل نهفته از طریق متغیرهای میانی خودکارآمدی و شرایط سازمانی بر توان‌مندسازی روان‌شناختی به عنوان متغیر وابسته‌ی نهفته اثر می‌گذارد. شرایط سازمانی به طور مستقیم بر توان‌مندسازی روان‌شناختی موثر است و منابع خودکارآمدی از طریق شرایط سازمانی بر توان‌مندسازی روان‌شناختی اثر می‌گذارد. همچنین یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهند که توان‌مندسازی روان‌شناختی شامل چهار بعد شایستگی، موثر بودن، معنادار بودن شغل و اعتماد است (عبداللهی، ۱۳۸۳).

۳. اسپریترز (۱۹۹۵) با استفاده از الگوی روان‌شناختی توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) به عنوان اولین مطالعه‌ی پژوهشی و تجربی، توان‌مندسازی روان‌شناختی را اندازه‌گیری و اعتباریابی کرد. وی در مطالعه‌ی خود که در شرکت‌های برتر آمریکا انجام شد در دو نمونه صنعتی و بیمه به شناخت، اندازه‌گیری و اعتباریابی ابعاد توان‌مندسازی روان‌شناختی پرداخت. این ابعاد عبارت بودند از موثر بودن، معنادار بودن، احساس شایستگی و احساس انتخاب. وی با انجام این پژوهش نتیجه گرفت که ابعاد توان‌مندسازی روان‌شناختی از هم مجزا بوده و هر بعد در ساختار کلی توان‌مندسازی روان‌شناختی سهیم است. او در پایان پیشنهاد می‌کند که با توجه به این که مطالعه‌ی وی اولین مطالعه‌ی تجربی و میدانی در خصوص توان‌مندسازی روان‌شناختی بوده است، لازم است در سایر سطوح سازمانی، سایر فرهنگ‌ها، سازمان‌های مختلف و

کارکنان بوده و در نهایت انتخاب از بین آنهاست ولی از آن جایی که محققین اطلاعات کل جامعه آماری را در اختیار نداشتند فلذا از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده نمودند با این حال برای آن که نمونه‌گیری مناسبی را در تحقیق حاضر شاهد باشیم از روش چند مرحله‌ای استفاده شده است که در مرحله اول تعداد خوشه‌ها و سپس تعداد طبقه‌های نسبی هر خوشه مشخص گردیده است.

روش جمع‌آوری اطلاعات میدانی و ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه بوده است. برای سنجش پایایی درونی پرسش‌های مربوط به اندازه‌گیری متغیرها از ضریب آلفای کرونباخ^۲ استفاده شده است که این ضریب برای متغیر جو مشارکتی برابر ۰/۸۸، برای متغیر سبک رهبری برابر ۰/۷۵، برای متغیر تشکیل گروه ۰/۷۹، برای متغیر پیوند با نتایج ۰/۷۰، برای متغیر استقلال برابر ۰/۹۴، برای تفویض اختیار برابر ۰/۸۸، برای متغیر فراهم نمودن اطلاعات برابر ۰/۸۰ و برای متغیر توان‌مندسازی نیز برابر ۰/۹۸ بوده است. برای سنجش روایی محتوا از نظر خبرگان استفاده شده است. همچنین برای آزمون فرضیه‌ها از تحلیل واریانس یکطرفه استفاده شده است. چرا که در این مطالعه محققین به دنبال این بودند که میزان سطوح مختلف متغیر مستقل بر متغیر وابسته را بررسی نموده و سطح مطلوب راهبردهای مدیریتی را در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان برآورد نمایند این امر بدان دلیل است که اگر راهبردهای مدیریتی به میزان کم مورد استفاده قرار گیرد بی‌فایده خواهد بود و اگر به میزان زیادی نیز مورد استفاده قرار داد بار مالی سنگینی را به سازمان وارد می‌سازد به همین دلیل برای آن که مقدار هزینه بهینه بوده و از طرفی نیز به سطح مطلوب دسترسی پیدا کنیم از تحلیل واریانس کمک گرفتیم.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

تأثیر سطح راهبردهای مدیریتی در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان

توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان متفاوت است.

فرضیه پنجم: تأثیر سطوح پیوند نتایج در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان متفاوت است.

فرضیه ششم: تأثیر سطوح استقلال در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان متفاوت است.

فرضیه هفتم: تأثیر سطوح جو مشارکتی در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان متفاوت است.

فرضیه هشتم: تأثیر سطوح تفویض اختیار در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان متفاوت است.

فرضیه نهم: تأثیر سطوح اطلاعات در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان متفاوت است.

روش شناسی تحقیق

نوع تحقیق حاضر غیرآزمایشی و روش تحقیق نیز توصیفی تحلیلی بوده است. هدف محققین از انجام این نوع پژوهش توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت یا یک موضوع است.

در این مطالعه پاسخ دهندگان با انتخاب گزینه‌ی مناسب از طیف پنج گانه لیکرت^۱ نظر خود را در رابطه با هر یک از سوالات در تأثیر راهبردهای مدیریتی در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان مشخص می‌نمایند

جامعه آماری این تحقیق ۷۱۰ نفر از کارکنان سازمان مالیاتی استان گیلان است. نمونه آماری تحقیق بر اساس جدول مورگان ۱۵۰ نفر و روش نمونه‌گیری نیز بدان دلیل که اطلاعات کل جامعه آماری در اختیار محققین قرار نگرفت روش نمونه‌گیری از نوع در دسترس انتخاب شد. چرا که انجام نمونه‌گیری تصادفی مستلزم کدبندی نمودن

به همین ترتیب با توجه به آزمون‌های انجام شده، نتایج حاصله به قرار جدول شماره ۵ است که در آن تمامی فرضیه‌ها به جز فرضیه سوم تایید گردیدند یعنی آن که در فرضیه سوم و در سبک‌های مختلف رهبری تفاوت معناداری در توان‌مندی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان مشاهده نشد اما سایر فرضیه‌ها تأیید شدند.

جدول ۵) نتایج فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌ها	نتایج
فرضیه اول	توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان در سطوح مختلف راهبردهای مدیریتی دارای تفاوت معناداری بوده و سطح بالای راهبردهای مدیریتی دارای بیشترین تأثیر در توان‌مندی کارکنان است.
فرضیه دوم	در سطوح مختلف اعتمادسازی توان‌مندی روان‌شناختی کارکنان تفاوت معناداری دارد و در سطح بالای اعتماد بیشترین میزان توان‌مندی قابل مشاهده است.
فرضیه سوم	در سبک‌های مختلف رهبری تفاوت معناداری در توان‌مندی روان‌شناختی کارکنان مشاهده نشده است.
فرضیه چهارم	توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان در سطوح مختلف تشکیل گروه‌های کاری دارای تفاوت معناداری بوده و در سطوح متوسط و بالای تشکیل گروه‌های کاری تأثیر معناداری در توان‌مندی کارکنان مشاهده می‌شود.
فرضیه پنجم	در سطوح مختلف پیوند با نتایج (آگاهی از نتایج کار) تفاوت معناداری در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان وجود داشته و در سطح بالای آگاهی از نتایج کار بیشترین میزان توان‌مندی مشاهده می‌شود.
فرضیه ششم	در سطح بالای اعطای استقلال و آزادی عمل به کارکنان، تأثیر معناداری در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان قابل مشاهده است.
فرضیه هفتم	در سطح بالای جو مشارکتی تفاوت آماری معناداری در توان‌مندی روان‌شناختی کارکنان نسبت به سایر سطوح وجود دارد.
فرضیه هشتم	توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان در سطوح گوناگون تفویض اختیار معناداری داشته و در سطح پائین و متوسط تفویض اختیار بیشترین میزان توان‌مندی قابل مشاهده است.
فرضیه نهم	در سطوح مختلف میزان اطلاعات افراد، توان‌مندی روان‌شناختی کارکنان دارای تفاوت معناداری بوده و بیشترین میزان تأثیر بر توان‌مندی در سطح بالای میزان اطلاعات افراد مشاهده می‌شود. با توجه به نتایج حاصله، پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می‌شود.

با توجه به جدول شماره ۳ از آن جا که میزان معناداری آزمون تحلیل واریانس راهبردهای مدیریتی و توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان، از میزان خطای مورد نظر α برابر با ۰/۰۵ کمتر است در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که تأثیر سطوح راهبردهای مدیریتی در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان متفاوت است.

جدول ۳) جدول آزمون تحلیل واریانس یکطرفه ی راهبردهای مدیریتی و توان‌مندسازی روان‌شناختی

توان‌مندسازی	جمع مربع‌ها	درجه آزادی	مربع میانگین	F	Sig. (2-tailed)
بین گروه‌ها	۴۹۲۲,۴۶۸	۲	۲۴۶۱,۲۳۴	۱۰,۵۶۸	۰/۰۰۰
میان گروه‌ها	۳۴۲۳۶,۸۷	۱۴۷	۲۳۲,۹۰۴		
کل	۳۹۱۵۹,۳۳	۱۴۹			

بر همین اساس با توجه به این که وجود اختلاف معناداری در تأثیر سطوح متفاوت راهبردهای مدیریتی در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان مشخص گردید، در آزمون دانکن و در جدول شماره ۴ نیز نشان داده شد که بین تأثیر سطوح پائین و متوسط راهبردهای مدیریتی در توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان امور مالیاتی استان گیلان تفاوت معناداری وجود نداشته ولی ما بین دو سطح فوق با سطح بالای راهبردهای مدیریتی تفاوت معنادار است و بیشترین میزان توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان در سطح بالای راهبردهای مدیریتی قابل مشاهده است.

جدول ۴) جدول آزمون دانکن راهبردهای مدیریتی و توان‌مندسازی روان‌شناختی

تعداد	زیر مجموعه آلفا = ۰/۰۵		راهبردهای مدیریتی
	۱	۲	
۵۵	۷۹,۲۹۰۹		سطح پائین
۴۵	۸۲,۴۶۶۷		سطح متوسط
۵۰		۹۲,۵۶۰۰	سطح بالا
	۰/۳۱	۱,۰۰۰	سطح معناداری

بر همین اساس پیشنهادهاتی به شرح زیر داده می‌شود:

۱. در راستای تأثیر سطح بالای اعتمادسازی در توانمندی کارکنان، اعتقاد بر این است که اگر سازمان‌های دولتی بخواهند برنامه‌های توانا سازی را اجرا کنند، باید به تأثیر روابط بین مدیر و کارمند بر باورهای کارمندان به عنوان پیش شرط توانا سازی توجه کنند، اعتماد پایه و اساس توانا سازی است. در این راستا موارد زیر توصیه می‌شود:

الف - ثبات در رفتار، گفتار و گرایش‌های مدیران سازمان.

ب - به کارگیری معیارهای روشن و شفاف برای ارزیابی عملکرد کارکنان.

ج - استفاده مدیران از معیارهای بی طرفانه ارزیابی عملکرد کارکنان.

د - توجه مدیر به نظرات و دیدگاه‌های کارکنان.

ه - افشای بی پرده و صادقانه اطلاعات برای کارکنان.

و - ایجاد اطمینان در کارکنان درباره لیاقت و صلاحیت مدیرانشان.

۲- با عنایت به تأثیر سطوح متوسط و بالای تشکیل گروه کاری در توانمندسازی کارکنان همان گونه که بلانچارد و همکاران (۲۰۰۳) وی متذکر می‌شوند جایگزینی تدریجی گروه‌های خودگردان به جای نظام

سلسله مراتبی یکی از ارکان توانمندسازی است. آن‌ها بر این باورند که لازمه ثمربخشی تصمیمات پیچیده در کسب و کارهای امروزی مشارکت کارکنان است و تلاش گروهی برای نیل این تصمیمات به نتایج مورد نظر، ضروری است. گروه‌ها در شرایط دشوار مؤثرتر از افراد عمل می‌کنند. لذا موارد زیر توصیه می‌شود:

الف - بهبود محیط برای عملکرد تیمی.

ب - تغییر سازمان به صورت افقی.

ج - تغییر نقش مدیران میانی از ناظر و کنترل کننده به نقش مربی با هدف رشد و بهبود کارکنان.

۳- با توجه به اثر سطح بالای آگاهی از نتایج کار در روی توانمندسازی کارکنان وتن و کامرون (۱۹۹۸) نیز اظهار می‌کنند کارکنان هنگامی که می‌توانند نتایج کارهای‌شان را ببینند، توانمندی بیشتری را تجربه

می‌کردند. همچنین پژوهشگران دریافته‌اند که وقتی افراد بتوانند با مصرف کنندگان نهایی در تعامل بوده و آثار کار خود را ببینند در کار خود برانگیخته می‌شوند. لذا توصیه می‌شود:

الف - به کارکنان برای حل مشکل در حین کار اختیار لازم داده شود.

ب - برای افراد هویت شغلی ایجاد شود، بدین معنی که فرصت انجام دادن کل یک کار را به کارکنان بدهیم و افراد بتوانند به برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی نتیجه تلاش‌های خود بپردازند.

ج - برای کارکنان امکان آگاهی از نتایج کارهای‌شان و دریافت بازخورد مستمر از سرپرست، همکاران و ارباب رجوع درباره وظایف محوله و عملکرد فراهم شود.

۴- در راستای تأثیر سطح بالای استقلال و آزادی عمل کارکنان در توانمندی آن‌ها موارد زیر توصیه می‌شود:

الف - امکان مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های مربوط به شغل و وظایف شغلی در مواردی از قبیل انتخاب روش انجام کار و طرح ریزی انجام شغل.

ب - امکان اظهار نظر کارکنان در مورد معیارهای ارزیابی عملکردهایشان.

ج - امکان استفاده کارکنان از خلاقیت و قضاوت شخصی برای انجام کار.

۵- با عنایت به اثر سطح بالای جو مشارکتی در توانمندی کارکنان، همانگونه که اسپریتزر (۱۹۹۶)، عنوان می‌کند در جوهای مشارکتی خلاقیت، قدردانی و آزادی عمل کارکنان زیاد است و به اعتقاد کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) سازمان‌هایی که از طرق مختلف امکان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری را فراهم می‌کنند، احتمالاً کارکنان آن‌ها احساس توانمندی بیشتری دارند. لذا موارد زیر توصیه می‌شود:

الف - لزوم توجه مدیر به عقاید، نظرات و اندیشه‌های کارکنان.

ب - فراهم ساختن امکان ارتباط افقی میان کارکنان سازمان.

ج - فراهم نمودن امکان مشارکت کارکنان در تعیین اهداف سازمان.

بدانند که کارشان را چگونه به خوبی انجام دهند تا عملکرد آینده خود را حفظ یا افزایش دهند. داشتن اطلاعات در مورد عملکرد برای تقویت حس شایستگی و اعتقاد داشتن به اینکه فرد عضو مهمی از سازمان است ضروری به نظر می‌رسد. در نظریه شناخت اجتماعی باندورا (۱۹۹۷) آمده است که دسترسی به اطلاعات، خودکار آمدی کارکنان را تسهیل می‌بخشد.

منابع

۱. اسکات، سینتیا - ژافه، دنیس (۱۳۷۹) *تواناسازی کارکنان، ترجمه‌ی مهدی ایران نژاد، پاریزی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران.*
۲. آقاییار، سیروس (۱۳۸۶) *تواناسازی کارکنان و توان‌مندسازی سازمان، انتشارات سپاهان، چاپ اول، اصفهان.*
۳. جواهری کامل، مهدی (۱۳۸۸) *تأثیر عدالت سازمانی، رابطه‌ی رهبر - عضو، اعتماد و توان‌مندسازی روان‌شناختی بر رفتارهای شهروندی سازمانی، دومهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۴.*
۴. ضیاءکاشانی، لعبت السادات (۱۳۸۸) *نقش توان‌مندسازی منابع انسانی در اثربخشی سازمان‌ها، مجله‌ی صنعت لاستیک ایران، شماره ۵۳.*
۵. ضیائی، محمد صادق - نرگسیان، عباس - آبیانگی اصفهانی، سعید (۱۳۸۷) *نقش رهبری معنوی در توان‌مندسازی کارکنان دانشگاه تهران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱.*
۶. عبداللهی، بیژن (۱۳۸۳) *طراحی الگوی توان‌مندسازی کارشناسان ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، پایان نامه دکترا، دانشگاه تهران.*
۷. عبداللهی، بیژن (۱۳۸۴) *توان‌مندسازی روان‌شناختی کارکنان: ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس مدل معادلات ساختاری، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۳۶.*

- د - امکان مشارکت کارکنان در بهبود روش‌های انجام کار و نیز امکان ارزیابی پیشرفت انجام امور محوله.
- ۶- با توجه به رابطه معکوس تفویض اختیار و توان‌مندسازی روان‌شناختی و رابطه سطوح پائین و متوسط تفویض اختیار با توان‌مندی لازم به ذکر است بر خلاف رویکرد مکانیکی توان‌مندسازی که آن را به معنی تفویض اختیار و قدرت به کارکنان رده پائین تلقی می‌کند، در رویکرد ارگانیکی توان‌مندسازی که محور این مطالعه است، توان‌مندسازی به معنی ریسک‌پذیری، رشد و تغییر و همچنین اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آن‌ها است. بر اساس راهبردهای این رویکرد، توان‌مندسازی باید از سطوح پائین افراد سازمان و با درک نیاز آن‌ها آغاز شود؛ رفتار توان‌مند برای افراد الگوسازی شود؛ تیم‌ها برای رفتار مشارکتی تشویق شوند؛ ریسک‌پذیری تعریف شده و سرانجام به کارکنان برای انجام وظایف اعتماد شود. در رویکرد اخیر که رویکرد انگیزشی نیز نامیده می‌شود از قدرت به عنوان حالتی برانگیزاننده استفاده شده است و هنگامی که افراد بپذیرند که قدرت دارند یا هنگامی که باور کنند قادر به کنترل وقایع، موقعیت‌ها و یا سایر افرادند، نیاز به قدرت قابل دستیابی است. در رویکرد ارگانیکی برای ایجاد توان‌مندی راهبردهایی از قبیل احساس خود کارآمدی، احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس خود مختاری و احساس اعتماد، جایگزین راهبرد تفویض اختیار در رویکرد مکانیکی خواهد شد.
- ۷- با توجه به اثر سطح بالای اطلاعات کارکنان در توان‌مندی آن‌ها، اسپرتیزر (۱۹۹۶، ۱۹۹۵) نیز یکی از روش‌های مهم توان‌مندسازی کارکنان را قرار دادن اطلاعات سازمانی بیشتر در اختیار آن‌ها می‌داند. در این راستا محققین دو نوع اطلاعات را مهم می‌دانند.
 - الف - اطلاعات در مورد مأموریت سازمانی؛ تا زمانی که کارکنان در مورد اهداف و مأموریت‌های سازمان مطلع نباشند، احساس شایستگی و ابداع نخواهند داشت.
 - دسترسی به اطلاعات، توان‌مندی فردی را برای تأثیر گذاری جهت تصمیمات افزایش دهد.
- ب - اطلاعات درباره عملکرد سازمانی؛ کارکنان برای تصمیم‌گیری و تأثیر گذاری بر تصمیمات اتخاذ شده باید

16. Blanchard, K. H.; Carols, J. P.; Randolph, A. (2003), "Empowerment task more than one minute", Barrett-Koehler, Sanfrancisco.

17. Chow, I.; Low, S., Hong, J. (2006), "The impact of development expect empowerment and organizational support on creating service staff performance", *International Journal of Hospitality Management*, No. 25, pp. 478-495.

18. Coffy, R. E.; Curitise, W. C.; Hunsaker, P. L. (1994), "Management & organization behavior", Burr Ridge, Irwin: Inc.

19. Conger, J. A.; Kanungo, R. N. (1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 471-482.

20. Denton W. D.; Kleiman S. L. (2001), "Job tenure as a moderator of the relationship between autonomy and satisfaction". *Applied Human Resource Management Research*. Vol. 6, No. 2, pp. 105-115.

21. Dickson, K. E.; Lorenz, A. (2009), "Psychological empowerment and job satisfaction of temporary and part-time nonstandard workers", *Institute of Behavioral and Applied Management*.

22. Gagne, M.; Deci, E. L. (2005), "Self-determination theory and work motivation", *Journal of Organization Behavior*, Vol. 26, pp. 331-362.

23. Gibbs, D. (2009), "Empowering programs with evaluation technical assistance: Outcomes and lessons learned", *Health Promotion Practice*, Vol. 10, No. 1, pp. 38-44.

24. Lawler, E. E. (1994), "Total quality management & employee involvement: Are they compatible academy of management executive.

25. Littrall, R. F. (2007), "Influence on employee performance for empowerment practices 'idealmanager' in China", *International Journal of Intercultural Relation*.

26. Mathieu, J. (2008), "Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the

۸. عبداللهی، بیژن - نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵) توان‌مندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، نشر ویرایش، چاپ اول، تهران.

۹. عبداللهی، بیژن - حیدری، سربیه (۱۳۸۸) عوامل مرتبط با توان‌مندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه: مطالعه ی موردی دانشگاه تربیت معلم تهران، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال دوم، شماره ۱.

۱۰. قلی پور، آرین - رحمان، اشرف - میرزمانی، اعظم (۱۳۸۷) نقش تحصیلات رسمی و اشتغال سازمانی در توان‌مندسازی زنان تهران، پژوهش زنان، دوره ۶، شماره ۳.

۱۱. ملاحسینی، علی - ارسلان، احسان (۱۳۸۸) بررسی رابطه توان‌مندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمان‌های دولتی شهرستان رفسنجان، مجله توسعه و سرمایه، سال دوم، شماره ۴.

۱۲. موغلی، علیرضا - حسن پور، اکبر - حسن پور، محمد (۱۳۸۸) بررسی ارتباط بین توان‌مندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲.

۱۳. وتن، دیوید ای - کامرون، کیم اس (۱۳۸۳) تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه ی بدرالدین اورعی یزدانی، موسسه ی تحقیقات و آموزش مدیریت، کرج، چاپ دوم.

14. Appelbaum, S. H.; Hongger, K. (1998), "Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular- an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design and structural power", *Journal of Empowerment in Organization*, Vol. 6, No. 2, pp. 29-50.

15. Bandura, A. (1997), "Self-efficacy: the exercise of control", New York: W. H. Freeman.

Structure characteristics of psychological empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 2, pp. 483-504.

31. Spreitzer, G. M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465.

32. Thomas, K.W; Velthouse, B. A. (1990), "Cognitive Elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Journal*, Vol. 15, No. 4, pp. 666-681.

33. Wetten. D. A.; Cameron, K. S. (1998), "Developing management skills", New York: Addison- Wesley, Wheelan.

future", *Journal of Management*, Vol. 34, No. 3, pp. 410-476.

27. Quinn, R. E.; Spritzer, G. M. (1997), "The rood to empowerment: seven question every leader should consider", *Organization Dynamic*, Vol. 26, No. 2, pp. 37-51.

28. Ryan, M. R.; Deci, E. L. (2000), "Self-determination theory and facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being", *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, pp. 68-78.

29. Spreitzer, G. M. (2007) "Taking stock: Are view of more than twenty years of research on empowerment at work", *The Hand Book of Organizational Behavior*, sage Publication.

30. Spreitzer, G. M. (1996), "Social

