



نقش عزت نفس سازمانی در توانمندسازی کارکنان سازمان

فاطمه صادقیان

دانشجوی کارشناسی ارشد مشاوره شغلی

دکتر محمدرضا عابدی

استادیار و عضو هیأت علمی گروه مشاوره دانشگاه اصفهان

دکتر ایران باغبان

استادیار و عضو هیأت علمی گروه مشاوره دانشگاه اصفهان

چکیده:

تقریباً در هر جامعه گروه‌هایی وجود دارند که احساس می‌کنند قادر به تحت کنترل در آوردن سرنوشت خود نیستند. به طور مشابه در سازمان‌ها نیز ممکن است برخی از کارکنان اعتقاد داشته باشند که آنان متکی به دیگران هستند و تلاششان اثر کمی بر عملکرد سازمان خواهد داشت. عزت نفس سازمانی فرایندی است که استقلال شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. عزت نفس سازمانی باعث می‌شود از شرایطی که باعث ضعف کارکنان و سازمان شده است، دور شده و احساس خودکفایتی کارکنان افزایش یابد. عزت نفس سازمانی به کارکنان برای مسلط شدن بر شرایط و قادر شدن به کنترل مشکلاتی که ممکن است با آن مواجه شوند، اختیار می‌دهد. با وجود عزت نفس سازمانی که منجر به توانمندسازی کارکنان می‌شود، مدیران به توانایی کارکنان برای انجام وظایف در سطح بالاتر اعتماد نشان داده و همچنین کارکنان به قبول مسوولیت بیشتر برای کارشان تشویق می‌شوند.

یکی از نتایج دارا بودن عزت نفس سازمانی این است که کارکنان ابتکار و پشتکار بیشتری در تعقیب اهداف سازمانی نشان خواهند داد. در این مقاله تلاش خواهد شد تا به نقش عزت نفس سازمانی در خصوص توانمندسازی توجه گردد.

پیشگفتار:

امروزه داشتن کارکنانی خلاق و متعهد، به عنوان مهم ترین منبع سازمان در نظر گرفته می شود. نیروی انسانی، اساس ثروت واقعی یک سازمان است. سازمان های سنتی با تکیه بر فعالیت جسمی کارکنان، مایل بودند که کارها را در چارچوبی کاملاً تعریف شده انجام دهند و افراد وظایف خود را سریع و بدون هیچ گونه پرسشی انجام دهند. اما محیط کاری امروزی نیاز به کارکنانی دارد تا تصمیم های مناسب اتخاذ و برای مشکلات موجود، راه حل هایی خلاق ارائه دهند. عزت نفس سازمانی ظرفیت های بالقوه ای را برای بهره برداری از توانایی های انسانی که از آن استفاده می شود، در اختیار می گذارد. هر گاه سازمان ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه ی حیات دهند، این نیروهای بالقوه را بایستی مهار کرده و مورد استفاده قرار دهند. کارکنان دارای عزت نفس سازمانی

بالا، توانمند بوده و به سازمانشان نفع می رسانند. آنان زندگی و شغل خود را دارای هدف می دانند و در سازمان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده می سازند و با احساس مسوولیت کار کرده و اهداف و منافع سازمان را بر اهداف و منافع خود ترجیح می دهند.

فرایند عزت نفس سازمانی:

یکی از بزرگترین ابعاد معنادار که میان کارکنان یک سازمان تفاوت دارد، عزت نفس سازمانی می باشد. عزت نفس به عنوان پیش بینی کننده ی مؤثری در رفتار، شناخت و عاطفه می باشد (بروکنر، ۱۹۹۸، نقل از پتوسا، ۲۰۰۱). عزت نفس بعد وسیع تری از خود و مفهوم خود را ارزیابی می کند (بلاسکوویچ، تاماکا و ویلی، ۱۹۷۴، نقل از پتوسا، ۲۰۰۱).

ساختار عزت نفس اغلب به طور مترادفی با اصطلاحات خودپذیری، خودارزشی، اعتماد به نفس، خودثباتی و خودکارآمدی استفاده می شود (بروکنر، ۱۹۸۸، نقل از پیرز و گاردنر، ۲۰۰۴).

عزت نفس بر خودارزشی کلامی افراد در مورد صلاحیت هایشان می باشد (روزنبرگ، ۱۹۶۵، نقل از پیرز و گاردنر، ۲۰۰۴).



عزت نفس سازمانی در موقعیت هایی که سرپرستان چالش ها و موقعیت های تشویقی را ایجاد می نمایند، افزایش یافته و همچنین وقتی که شغل پیچیده و چالش انگیز باشد، نیز ارتقاء می یابد (نقل از فیلیپز، ۲۰۰۱).

عزت نفس سازمانی با عزت نفس کلی همبستگی دارد (هال، ماتسون، استرن، فیلیپز، پیرز و همکاران، ۱۹۸۹، نقل از فیلیپز، ۲۰۰۱).

به علاوه پیرز و همکاران (۱۹۹۹) در یافتند که بین شرایط کاری و عزت نفس سازمانی رابطه وجود دارد. هنگامی که شرایط کاری به عنوان اصطلاحاتی از ابهام نقش، تعمیم نقش، تعارض نقش، حمایت محیطی و حمایت نظارتی تعریف شود، بنابراین شرایط کاری شکل مستقیمی از حمایت سازمانی در نظر گرفته می شود (نقل از فیلیپز، ۲۰۰۱).

عزت نفس سازمانی با اسامی ای چون خودپنداره، هویت خود و روشن سازی خود (باناجی و پرینتیک، ۱۹۹۴، مارکوس و وورف، ۱۹۸۷، تاج فیل، ۱۹۸۲) بسیار نزدیک است. اما خودپنداره به طور کلی فهم صفات و ویژگی های نقشی و گروهی است که

بر این اساس عزت نفس ارزیابی شخصی است از آنچه که افراد در مورد خودشان می اندیشند و یا بازتاب می دهند. کرم (۱۹۷۰) عزت نفس را درجه ای از آنچه که افراد در مورد خودشان به عنوان یک فرد شایسته و ارضاء کننده ی نیازهای خود می دانند، معرفی می کند (نقل از پیرز و گاردنر، ۲۰۰۴).

عزت نفس کلی شامل خودارزیابی فرد است و عزت نفس شغلی شامل خودارزیابی فرد در نقشی خاص و یا بودن در محیط کاری خاصی می باشد (نقل از مایر و همکاران، ۱۹۹۹).

ساختار عزت نفس سازمانی به وسیله ی پیرز، گاردنر، کامینگز و دان هام (۱۹۸۹) رشد یافت. عزت نفس سازمانی به عنوان درجه ای از ادراک کارکنان در مورد خودشان به عنوان فردی مهم، با معنا، مؤثر و ارزشمند در سازمان استخدام شده شان می باشد (پیرز و همکاران، ۱۹۸۹). به عبارت دیگر عزت نفس سازمانی ارزش را به عنوان عامل مرتبطی با سازمان می داند. به زعم پیرز و همکاران (۱۹۸۹) عزت نفس سازمانی در محیط اجتماعی سازمان، رشد می یابد و نتیجه ی پیام هایی است که فرد از دیگران در خصوص صلاحیت های خود دریافت می دارد.





۳- احساسات افراد که از کار آمدی و شایستگی آنان در نتیجه‌ی تجارب خودشان نشأت گرفته می‌شود (مایر و همکاران، ۱۹۹۹). عزت نفس سازمانی می‌تواند بر رفتارهای فرد در محیط کار با دو شیوه تأثیر بگذارد:

اول اینکه کارکنان سطوح متفاوتی از عزت نفس را در کار وارد کرده و بر چگونگی افکار، احساس و رفتار آن‌ها در کار تأثیر می‌گذارد.

دوم آنکه افراد به‌طور کلی نیاز به احساس خوب داشتن در مورد خودشان در رفتارها و افکار خود وارد کرده تارتقاء یافته و حفظ شود، تا بدین صورت عزت نفس آن‌ها بهبود داده شود (بروکنر، ۱۹۸۸، نقل از پتوسا، ۲۰۰۱).

عزت نفس سازمانی در ساختارهای ارزشمند، به عنوان محور علاقه در زندگی است (دابین، ۱۹۵۶)، و همچنین خودادراکی فرد را درون سازمان از طریق انعکاس خودکار آمدی عمومی و باور خودادراکی کیفیت، در مورد اعمال منجر به عملکرد موفقیت آمیز می‌شود (نقل از پتوسا، ۲۰۰۱).

به علاوه تحقیقات اپستین (۱۹۷۹) ارتباط بین رفتارها و نگرش‌ها را بررسی کرده و یافته‌ها نشان داد که عزت نفس سازمانی بالا، میزان سازگاری را می‌سنجد. در این زمینه سه نظریه به توضیح خودارزیابی افراد پرداخته و به روشن شدن سطوح متفاوت عزت نفس سازمانی کمک می‌نماید:

خود را توصیف می‌کند. به علاوه خودپنداره حالتی سلسله مراتبی و چندگانه دارد. بنابراین بحث در مورد خودپنداره ممکن است برای ایجاد تمیز بین حوزه‌های متفاوت خود (مثل خود در مدرسه، در خانه و کار) ضروری باشد. در تحقیقات فعلی بر حوزه‌ی باریک و دقیق خودپنداره که از درون اعضای سازمان نشأت می‌گیرد، بسیار تأکید شده است (نقل از فیلیپز، ۲۰۰۱). خودپنداره در سازمان اصطلاحی از هویت سازمانی است که به وسیله‌ی آشفورد و مائل (۱۹۸۹) معرفی شده است و جنبه‌ای از خود را که یکی از اعضای سازمان است، مشخص می‌کند. خودپنداره از هویت شخصی و اجتماعی فرد نشأت می‌گیرد. هویت فرد نیز به‌طور مؤثری بر رفتار تأثیر می‌گذارد و از طریق فرایندهای شناختی طبقه‌بندی می‌شود (هاگ و ترنر، ۱۹۸۷). پیرز و همکاران، (۱۹۸۹) بیان داشته‌اند که کار با انگیزه، نگرش و رفتارهای کارکنان در سازمان رابطه دارد و افراد دارای عزت نفس سازمانی بالا رضایت شغلی و تعهد سازمانی بالاتری از خود نشان می‌دهند.

عزت نفس اصولاً از طریق سه نیروی متفاوت عمل می‌کند:

- ۱- پیام‌های ضمنی که از ساختار محیط کاری فرستاده می‌شود.
- ۲- پیام که به وسیله‌ی دیگران در محیط دریافت می‌گردد مثل گرفتن باز خورد از دیگران و

عزت نفس سازمانی در ساختارهای ارزشمند، به عنوان محور علاقه در زندگی است (دایین، ۱۹۵۶). و همچنین خودادراکی، فرد را درون سازمان از طریق انعکاس خودکار آمدی عمومی و باور خودادراکی کفایت در مورد اعمال به عملکرد موفقیت آمیز می‌رساند (نقل از پتوسا، ۲۰۰۱).

فرایند توانمندسازی و ارتقاء آن:

یک مدیر مؤثر چنان امکانی فراهم می‌کند که کارکنان تصور نمایند که آنان بهتر از آنچه فکر می‌کنند هستند. او به گونه‌ای با افراد رفتار می‌کند که آنان نظر خوبی نسبت به خود داشته باشند. چنین مدیری همواره به دنبال توانمندسازی کارکنان خود می‌باشد. توانمندسازی اصطلاحی است که به ترتیبات سازمانی گفته می‌شود که بر اساس آن خود مختاری، آزادی عمل و مسوولیت تصمیم‌گیری بیشتری به کارکنان واگذار می‌شود. به عبارتی دیگر پر بار سازی عمودی و سایر روشهای مشابه برای افزایش آزادی عمل کارکنان، توانمند سازی نامیده می‌شود (هاکینزکی و باچانان، ۲۰۰۱).
توانمندسازی اصطلاحی وسیع‌تر از خود کنترلی است. توانمند

۱ نظریه خودارتنقایی که به طور مستقیمی با مسایل گذشته ارتباط می‌یابد. بنابراین افراد دارای عزت نفس سازمانی پایین به سوی خودارتنقایی بیشتر سوق داده می‌شوند. به علاوه بروکنر و الکیند ۱۹۸۵ عزت نفس بالای افراد را که موجب افزایش انگیزه و عملکرد فرد در مواجهه با باز خورد منفی می‌شود را بیان داشته‌اند.

۲ نظریه سازگاری خود که در آن افراد توازنی بین خود ادراک شده و اطلاعات جدید مرتبط با خود ایجاد می‌کنند. بنابراین افراد با سطح عزت نفس سازمانی بالا ارزیابی‌های مثبتی از خودشان یا رفتارشان می‌کنند و افراد با عزت نفس پایین ارزیابی‌های منفی از خود ارایه می‌دهند.

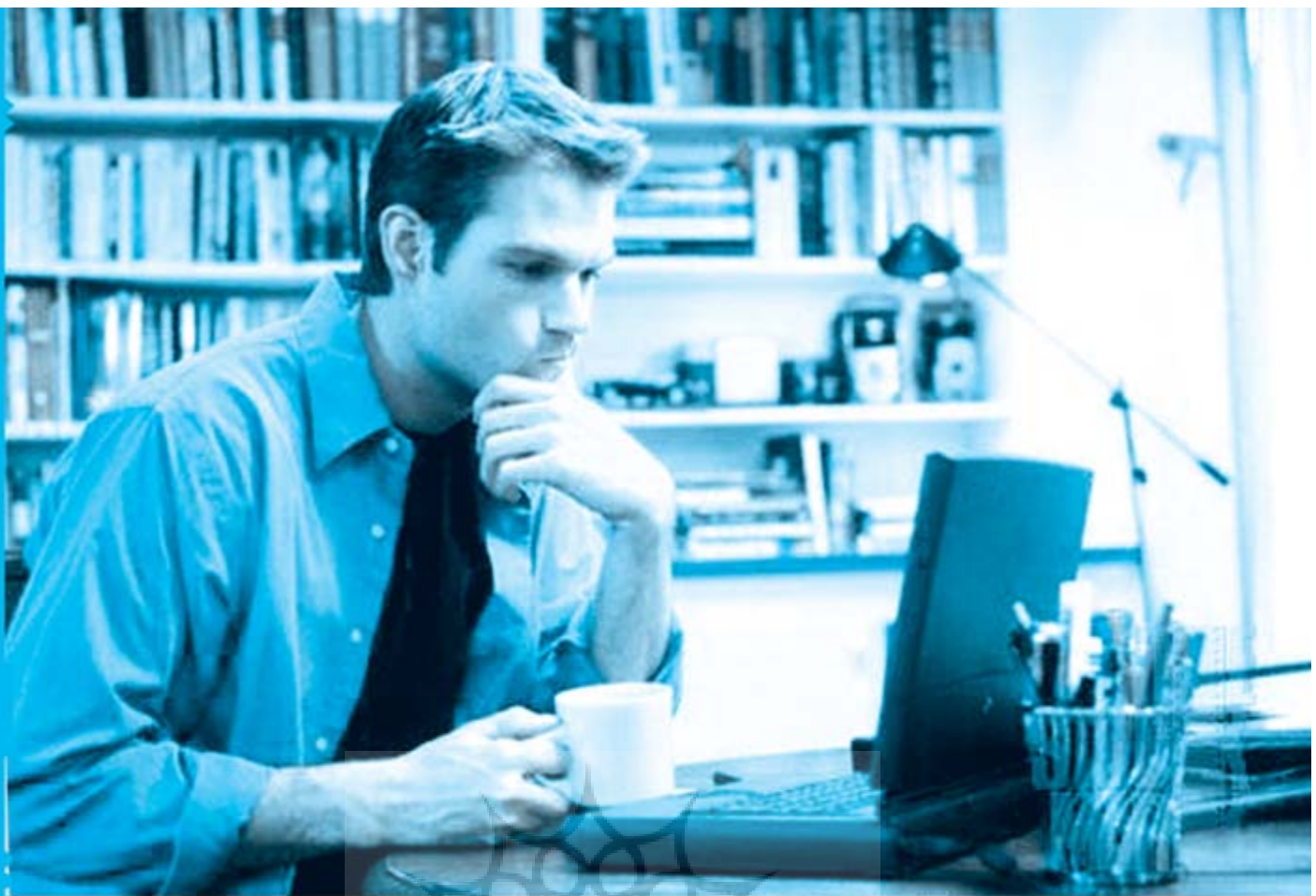
۳ نظریه خودارزیابی که در آن افراد به طور ذاتی ارزیابی دقیقی از خود ارایه می‌دهند و به این منظور در ارزیابی واقع بینانه‌ای نقاط قوت و ضعف خود را ارایه می‌دهند (تروپ، ۱۹۸۶، وینر، ۱۹۸۰). بنابراین نظریه خودارزیابی فرایند باز خورد و سطح عزت نفس سازمانی را پیش بینی می‌نماید (نقل از پتوسا، ۲۰۰۱).

نیازهایی که افراد به دنبال ارضای آن در محیط سازمان هستند، به وسیله‌ی هرزبرگ به دو گروه تقسیم شده است: عوامل محیطی که شامل پول، افزایش مزایای شغلی و سبک سرپرستی می‌شوند و عوامل محتوایی که شامل فرصت‌های پیشرفت، رشد و توسعه می‌باشند.

کارکنان با عزت نفس سازمانی بالا می‌توانند نیازهایشان را بهتر از افرادی که دارای عزت نفس سازمانی پایینی هستند، برآورده سازند (نقل از مایر و همکاران، ۱۹۹۹). پژوهش‌های علمی و مطالعات فرآیندی عزت نفس سازمانی بالا، نیاز برای پیشرفت، چالش و انگیزش شغلی ذاتی و بالا بردن سطح تحصیلی را موجب می‌گردد (تانگ و گیلبرت، ۱۹۹۴). همه‌ی این عوامل به وسیله‌ی تعهد شغلی، وضعیت شغلی و کیفیت خدمات متفاوت، تعهد شغلی و سازمانی را ارتقاء می‌دهند و سطح آگاهی افراد از کیفیت عملکرد ارتقاء یافته و ابقاء در کار را موجب می‌شوند (کارسون و همکاران، ۱۹۹۷).

داشتن خودانگاره‌ی مثبت مثل عزت نفس، گرایش به دیدن ویژگی‌های مطلوب در دیگران را ایجاد می‌نماید، بنابراین این منطقی است که افراد با عزت نفس سازمانی بالا ممکن است، رهبران مؤثری باشند (نورمن، ۱۹۵۳، زال کیند و کاستلو، ۱۹۶۲، نقل از مایر و همکاران، ۱۹۹۹).





سازی و گذاری اختیار تصمیم‌گیری از سوی مدیران به کارکنان تعریف شده است. تقریباً هر نوع از مدیریت مشارکتی به جهت تصمیم‌گیری مشترک و تفویض اختیار به عنوان توانمندسازی محسوب می‌شود. در یک تعریف نهایی برای توانمندسازی چهار جزء مشخص کرده‌اند:

۱- معنادار بودن

۲- شایستگی

۳- خود تصمیمی و

۴- تاثیر گذاشتن بر روند کار.

معنادار بودن به معنی ارزش کار در رابطه با ایده آل‌ها و استانداردها ارزیابی می‌شود. شایستگی به معنی باور شخص به داشتن توانایی برای انجام یک کار خاص به شکل مطلوب می‌باشد. خود تصمیمی احساس فرد از داشتن حق انتخاب در شروع و تنظیم یک اقدام خاص است. منشأ اثر بودن، حدی است که در آن فرد می‌تواند استراتژی، روند اجرایی کارها، یا پیامدهای عملیاتی در شغل خود را تحت تاثیر قرار دهد. در عوض این که دنباله‌رو سازمان باشد (تابس و ماس، ۲۰۰۰).

برای ارتقا توانمندسازی کارکنان این اقدامات صورت می‌پذیرد. ۱- فراهم نمودن جو احساسی مثبت.

۲- پاداش و تشویق‌های فردی.

۳- نشان دادن اعتماد به افراد.

۴- پرورش و مسوولیت‌پذیری و خلاقیت افراد.

۵- ساختار مجدد واحدهای سازمان به نحوی که به هنگام تصمیم‌گیری و اقدام کمتر به یکدیگر وابسته باشند.

۶- کاهش قوانین سخت در سازمان (رو و پایرز، ۲۰۰۳).

به منظور ایجاد محیط توانمند، توجه به نکات زیر ضروری است: ۱- آن طرز فکر مدیریتی که در گذشته منجر به موفقیت شده، نمی‌تواند رهنمودی برای موفقیت امروز باشد. طرز فکر مدیریت، اولین چیزی است که باید تغییر کند.

۲- در گذشته افراد از داشتن یک کار خرسند بودند، اکنون خواست آن‌ها فراتر از داشتن شغل است. آنان شغلی را می‌خواهند که توانایی‌های بالقوه خود را شکوفاسازند. و در آن اشتراک مساعی واقعی داشته باشند.

۳- توانمندسازی افراد باعث نمی‌شود که مدیران شغلشان را از دست بدهند، فقط عمل مدیران به جای هدایت و کنترل بر افراد، به صورت یک حلقه اتصال می‌باشد. به این ترتیب نقش جدید مدیر عبارت است از هماهنگ کردن تلاشها، به دست آوردن منابع، برنامه ریزی استراتژیک و آموزش کارکنان

● به افراد اجازه می‌دهد تا از بسیاری از فواید خودمدیریتی لذت ببرند.

● افراد احساس بهتری خواهند داشت

● افراد احساس مالکیت و توانمند شدن می‌کنند.

● به افراد این امکان را می‌دهد که از فکرشان در کار استفاده کنند.

نتیجه‌گیری:

عزت نفس سازمانی عاملی سازنده و افزایش دهنده احساس ارزشمندی و توانمندی در افراد به‌شمار می‌آید. افرادی که نسبت به خود احساس خوبی داشته باشند به کارشان نیز توجه بیشتری خواهند داشت. این افراد از لحاظ جسمی نیز سالم‌تر می‌باشند. هر گاه به افراد اجازه داده نشود تا احساسی خوب و مثبت به فعالیت بپردازند. اثر بخشی فعالیت آنها به حداقل می‌رسد آنها عزت نفس خود را مورد تهدید می‌بینند و در این صورت میزان فشارهای روانی، بیماری و غیبت از کار افزایش یافته و انگیزه و در نهایت بهره‌وری آنان کاهش می‌یابد.

توانمندسازی کارکنان زمانی افزایش می‌یابد که به افراد اجازه داده شود تا در مورد کار خود به اظهار نظر و داوری بیشتر پرداخته و خود را در جوی صمیمی و معنادار و ارزشمند بدانند. باید توجه داشت که در چنین محیطی ساختارهای هرمی جایگاهی نخواهند داشت. در این گونه ساختارها تنها

می‌باشد. به عبارت دیگر مدیر برای افراد کار می‌کند نه افراد برای مدیر.

۴- ایجاد تفاوت و تمایز بین موقعیت بالا دست و زیر دست کار ساز نیست. موفقیت در سازمان‌های امروزی به تلاش تیمی بستگی دارد.

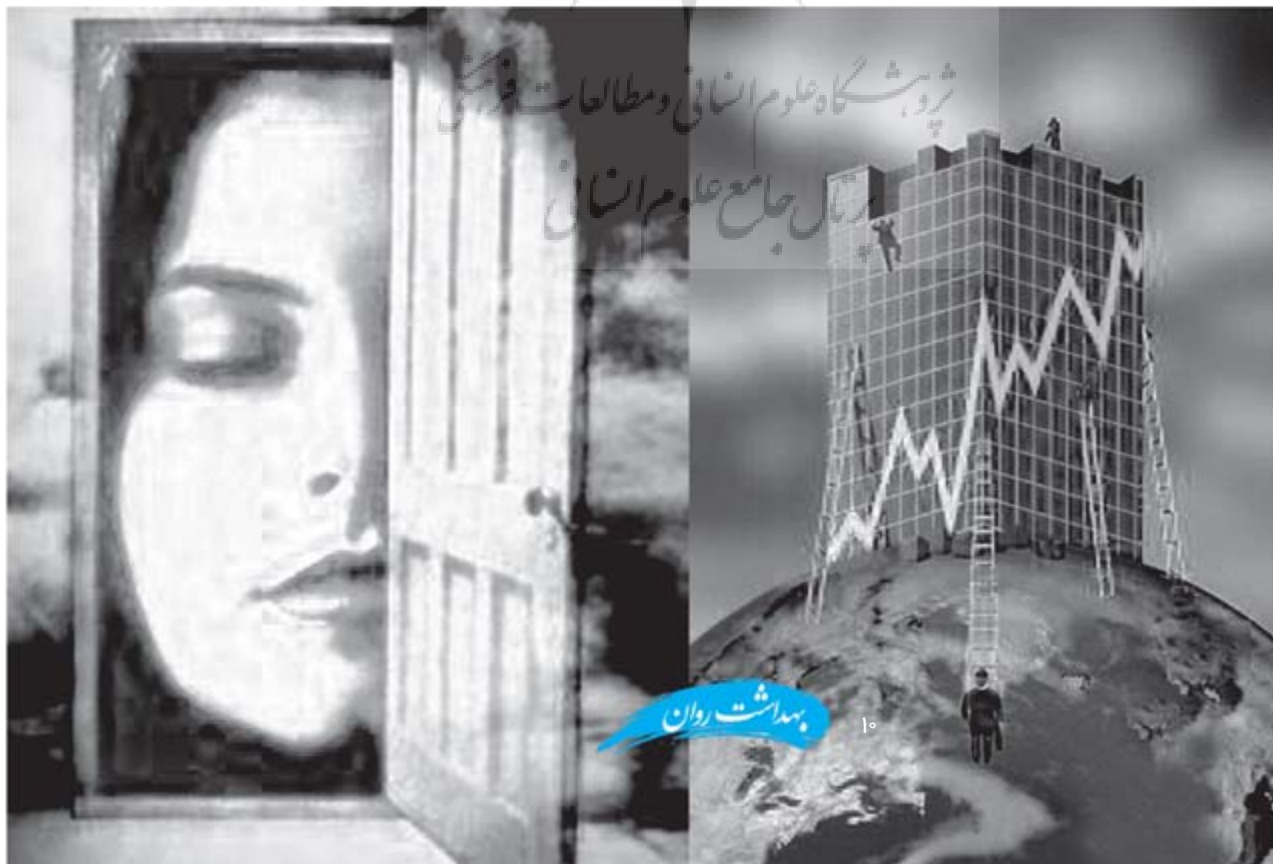
۵- برای این که به افراد بفهمانید به آنان اعتماد دارید به جز سهمیم کردن آنان در اطلاعات راه دیگری وجود ندارد. بدون وجود نگرش‌های فردی رفتارهای تیمی و ارزشهای سازمانی حمایت کننده توانمندسازی به وجود نخواهد آمد (اسکات و جاف، ۱۹۹۱).

مزایای توانمندسازی برای مدیران سازمان:

سودمندی توانمندسازی برای مدیران آن است که وقت اضافه می‌آورند یعنی هر چه کارکنان آزادی عمل بیشتری داشته باشند، مدیران وقت و نیروی کمتری برای هدایت و راهنمایی آنان صرف خواهند کرد، همچنین افراد با کارآمدی بهتری کار خواهند کرد، رضایت مشتریان افزایش می‌یابد و روشهای کاری اصلاح می‌گردد.

باید توجه داشت که رهبری هنر توانمند ساختن دیگران است. توانمندسازی تغییر باورهای افراد می‌باشد. افراد هنگامی که بتوانند بر تقاضاهای محیطی غلبه نمایند خود باوری قوی به دست می‌آورند.

مزایای توانمندسازی برای سازمان به این شرح می‌باشد:





پرورش می‌یابد سازمان‌های موفق به آفرینش چنان جوی تمایل دارند که زمینه کامیابی افراد در آن فراهم باشد.

تعداد کمی از افراد اجازه برنده شدن دارند. از آن جا که عزت نفس سازمانی به وسیله دست یابی به هدفهای تعیین شده

منابع:

- Carson, K. D., Carson, P.P., Lanford, H.R. & Roe, C.W. (1997). *The effects of organization-based self-esteem on workplace outcome: an examination of emergency medical technicians*. Public personnel management, 26(1), 139-155.
- Hogg, M.A. & Turner, J. C. (1987). *Intergroup behavior self-stereotyping and the salience of social categories*. British journal of social psychology, 26, 325- 340.
- Huczynski, A, & Buchanan, D. (2001). *Organizational*, fifth edition, MCGraw-Hill companies.
- Mayer, Brad .W., Whitfield, Andrea & Godkin, Lynn. (1999). *Promoting organization-based self-esteem an organization: the role of organizational climate variables*. journal of social behavior and personality, 16, 81-96.
- Phillips, Geneva M (2000). *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT: AN EXTENDED MODEL OF THE MEDIATING AND MODERATING EFFECTS OF SELF-STRUCTURES*. PHD dissertation, university of akron.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings. L. L. & Dunham. R. B. (1989). *Organization-based self-esteem: construct definition, measurement and validation*. Academy of management journal, 32, 622-648.
- Petosa, Sandra. (2001). *THE SELECTION OF RATERS IN A MULTI-SOURCE FEEDBACK PROCES*. master of science dissertation, Concordia university.
- Pierce, John I & Gardner, Donald G. (2004). *Self-esteem within the work and organizational context: a review of the organization-based self-esteem literature*. journal of management, 30, 591.
- Rue, L, Byars, L. (2003). *Management*, 10 the edition, MCGraw-hill.
- Scott, C & Jaffe, D. (1991). *Empowerment*, eighth edition, MCGraw-hill.
- Tubbs, S, & Moss, S. (2000). *Human communication*, eighth edition, MCGraw-hill.