

بررسی مدل ها و الگوهای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان ها

بهمن سعیدی پور^۱، عباس محمدی پور^۲

^۱ دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه پیام نور، ایران

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمانشاه

چکیده

امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقا کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می گردد. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، سازمانها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. برای تحقق این امر، سازمانها از طریق توانمندسازی کارکنان مربوطه به منظور تشویق آنان به ابتکار عمل بدون اعمال فشار، ارج نهادن به منافع جمعی سازمان با کمترین نظارت و انجام وظیفه به عنوان مالکان سازمان، اقدام می نمایند. همچنین، توانمندسازی جهت حفظ امید و وابستگی کارکنان باقیمانده در طی زمان های کوچک سازی سازمان حایز اهمیت می باشد. توانمندسازی، کارکنان را قادر می سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها، از مقاومت و انعطاف پذیری بیشتری برخوردار باشند. لذا می تواند به عنوان منبعی که از آسیب پذیری کارکنان جلوگیری نماید و بذرا امید را در شرایط بحرانی از جمله انهدام سرمایه های مالی و از بین رفتن زندگی انسانی، در دل آنان بکارد، مفید واقع گردد. در این مقاله پس از تعریف توانمندسازی، تاریخچه فرآیند، مزایا و مدل های توانمندسازی کارکنان مورد نظر قرار گرفته است و در پایان، مدل پیشنهادی جهت توانمندسازی کارکنان ارائه گردیده است.

واژه های کلیدی: توانمندسازی، منابع انسانی، سازمان

۱- مفهوم توانمندسازی

اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ بر می‌گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. گرو^۱ (۱۹۷۱) به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می‌کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی است. گاندز^۲ (۱۹۹۰) توانمندسازی را با واگذاری اتخاذ تصمیم به کارکنان مفهوم سازی کرد، ادبیات توانمندسازی تا کنون دگرگونی‌های زیادی به خود دیده است تا اینکه بالاخره لی^۳ (۲۰۰۱) توانمندسازی را زمینه برای افزایش دیالوگ‌ها، تفکر انتقادی، فعالیت در گرد همایی کوچک می‌داند و اشاره می‌کند که اجازه دادن به فعالیت‌هایی که جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند. توانمندسازی از سال ۱۹۹۰ رواج یافت. در رابطه با سیر تاریخی توسعه نظریات توانمندسازی ریچارد کوتر از دو نوع توانمندسازی به شرح زیر نام می‌برد. اولین نوع توانمندسازی روان سیاسی است که باعث افزایش عزت نفس و احترام به خود شده و نتایج آن در رفتار با دیگران جلوه پیدا می‌کند، به عبارت دیگر توانمندسازی مستلزم اعتماد به توقعات و مهمتر از آن توقع کارکنان در مورد یک تغییر واقعی در رفتار است. نوع دوم توانمندسازی روان نمادین است که علاوه بر افزایش عزت نفس در کارکنان باعث تغییر در مجموعه‌ای از پدیده‌های غیر قابل تغییر می‌شود. در دهه ۹۰ توانمندسازی کارکنان جایگزین واژه دخالت یا درگیر کردن کارکنان در کار شد (به نقل از قاسمی: ۱۳۸۷). تعاریف گوناگونی از واژه‌های توانمندسازی توسط پژوهشگران و صاحب‌نظران در این زمینه ارائه شده است عبارتند از: توانمندسازی عبارت است از شناختن ارزش افراد و سهمی که می‌توانند در انجام امور داشته باشند. توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزشی افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان بر عهده دارند توأم با کارایی و اثربخشی. توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساختن سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی عبارت است از توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان. توانمندسازی عبارت است از ارتقاء توانایی کارکنان در استفاده بیشتر از قوه تشخیص و تحلیل، داشتن بصیرت در انجام کارهایشان و مشارکت کامل در تصمیم‌هایی که در زندگی آن‌ها اثر می‌گذارد. توانمندسازی عبارت است از آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز. توانمندسازی در مفهوم سازمانی عبارت است از تغییر در فرهنگ و شهادت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی (به نقل از ساجدی: ۱۳۸۵).

۲- تاریخچه توانمندسازی

در مدیریت سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیریهای سازمان تحت عناوین مختلف تیم سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع بر می‌گردد و آخرین تغییراتی که بر روی این موضوع انجام شد، توانمندسازی کارکنان به خود نام گرفت (شهبازی، الهیاری و میرکمالی، ۱۳۸۹). توانمندسازی، مفهومی تازه نیست. این مفهوم به صورت‌های مختلف در سرتاسر منابع علمی جدید مدیریت آمده است؛ برای مثال در سال‌های دهه ۱۹۵۰، منابع علمی مدیریت آکنده از این تجویزها بود که مدیران باید در قبال کارکنان شان رفتار دوستانه‌ای داشته باشند (روابط انسانی). در سال‌های دهه ۱۹۶۰، مدیران می‌بایست در قبال نیازها و انگیزه‌های کارکنان حساس می‌بودند (آموزش حساسیت). در سال‌های دهه ۱۹۷۰، می‌بایست از کارکنان کمک می‌طلبیدند (درگیر کردن کارکنان) و در سال‌های دهه ۱۹۸۰، می‌بایست تشکیل گروه می‌دادند و جلسه‌ها را برگزار می‌کردند (حلقه‌های کیفیت) (اورعی یزدانی، ۱۳۸۱: ۰۲). در دهه ۱۹۳۰، مدیریت در معرض فشارهای سخت قرار گرفت. موج مخالفت همگانی، جنگ آشکار برای اتحادیه‌های کارگری در صنایع تولید انبوه و واکنش همگانی در برابر خودکامگی، زنگ‌ها را به صدا در آوردند. شماری از جنبش‌ها از شیوه سخت‌گیرانه مدیریت دوری می‌کردند و به مدیریت نرم‌خو نزدیک می‌شدند. در همین دوران مک‌گریگور^۱ نظریه Y را ارائه داد. نظریه Y می‌گفت که مدیریتی که بر جنبه‌های رسمی سازمان تکیه دارد، نمی‌تواند به توسعه سازمان یا بهبود مدیریت اقدام کند؛ چرا که در این شیوه‌ها جایی برای بهره‌گیری از توانمندی‌های کارکنان و ایجاد زمینه مناسب برای بالندگی انسان وجود ندارد. پس برای

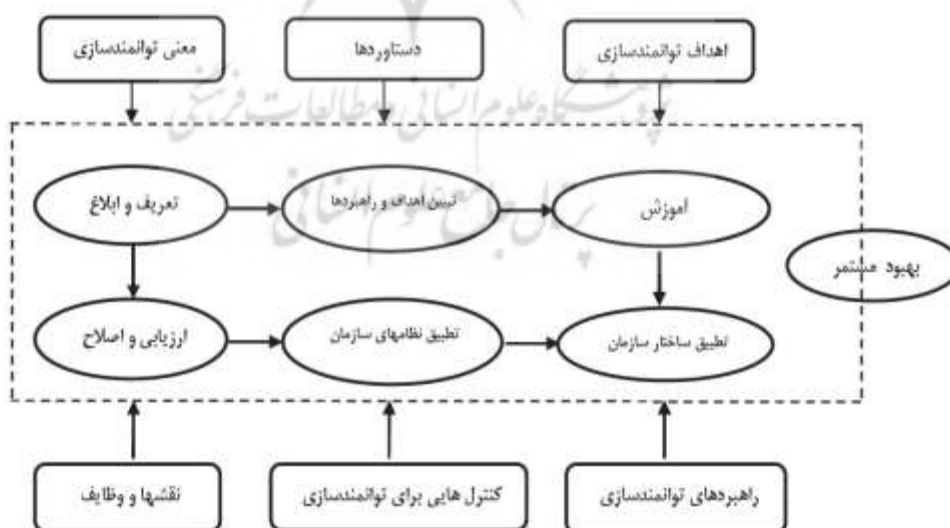
این که بتوانیم از توانمندیهای کارکنان در سازمان استفاده نماییم، باید به تفکرات افراد در سازمان اهمیت دهیم. در حقیقت با ارائه نظریه Y توسط مک گرگور، توجه مدیران به توانمندیهای افراد در سازمان بیشتر شد و آنان به این نتیجه رسیدند که باید توانمندیهای کارکنان را در جهت بالندگی سازمان شکوفا کرد (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۱۲).

۳- فرایند توانمندسازی کارکنان

الگوی فرایند توانمندسازی، مجموعه ای از مراحل و درون دادهای اطلاعات را که با هم در تعامل هستند و به بهبود مستمر می انجامند، به نمایش می گذارد. این مراحل، جریان با توالی فرایند توانمندسازی را بیان و درون دادهای اطلاعات و دانش مورد نیاز برای اداره فرایند توانمندسازی را تشریح می کنند. الگوی مدیریت فرایند توانمندسازی، شش مرحله ی اساسی را مشخص می کند که باید از آنها در برنامه ریزی، اقدام و ارزیابی ابتکار عمل سازمان، در جهت توسعه و تقویت توانمندسازی پیروی کرد (شکل ۱). این مراحل یک فرایند حلقه ای بسته ایجاد می کند که نتیجه آن بهبود مستمر است (کینلا، ۱۳۸۳).

مراحل شش گانه فرایند توانمندسازی عبارتند از:

- ۱) تعریف و ابلاغ مفهوم توانمندسازی به اعضای سازمان.
- ۲) هدف گذاری و تدوین راهبردها، که برای کارکنان در هر سطح سازمانی در انجام تلاشها به منظور توسعه و تقویت توانمندسازی به یک چارچوب سازمانی تبدیل میشود.
- ۳) آموزش کارکنان برای ایفای نقشهای جدید و انجام دادن وظایف شان به شی و وههایی که با اهداف سازمان برای گسترش و تقویت توانمندسازی سازگارند.
- ۴) تطبیق ساختار سازمان به گونه ای که مدیریت ناب، کاهش دیوان سالاری، همچنین ایجاد استقلال بیشتر و آزادی عمل را بطلبد.
- ۵) تطبیق نظام های سازمان (از جمله برنامه ریزی، پاداش، ترفیع، آموزش، استخدام...) برای حمایت از توانمندسازی کارکنان.
- ۶) ارزیابی و اصلاح فرایند توانمندسازی کارکنان از طریق سنجش بهبود و شناخت اعضای سازمان (کینلا، ۱۳۸۳).



شکل ۱: الگوی مدیریت فرایند توانمندسازی کارکنان

این شش عنصر، در الگوی مدیریت فرایند توانمندسازی، با هم متصل و برای تأکید بر روابط بین آنها در یک مستطیل قرار داده می شوند. در اطراف این مستطیل بزرگ، مجموعه ای از مستطیل های کوچکتر قرار دارند که منابع اطلاعات اساسی را معین می کنند و به عنوان ورودی های درون فرایند مراحل محسوب می شوند. اطلاعات منتقل شده به وسیله ی الگو، اقدامی برای برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی فرایند توانمندسازی است که تنها زمانی بطور موفقیت آمیز انجام می شود که شناخت کافی از انواع اطلاعات و دانش های زیر وجود داشته باشد:

• معنی توانمندسازی به عنوان توسعه و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت کارکنان، برای اطمینان از بهبود عملکرد کلی سازمان است.

• دستاوردهایی که می توانیم انتظار داشته باشیم و این که چرا اطمینان داشت که توسعه و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت به این دستاوردها منتج شد.

• اهداف توانمندسازی که مجموعه ای از شقوق جامع و غنی را فراهم میکند بطوری که هر فردی می تواند در فرصتهای مشخص، هدف گذاری برای توانمندسازی خودش و دیگران بکار گیرد.

• راهبردهای توانمندسازی که شقوق متعددی را برای نیل به اهداف توانمندسازی فراهم میکند و کارکنان و سازمانها آنها را تدوین می کنند.

• چگونه کنترل های توانمندسازی از کنترل های سنتی متفاوتند و اینکه چگونه این کنترل ها توسعه می یابند (کینلا، ۱۳۸۳). از نظر فوکس ۱ (۱۹۹۸) نیز توانمندسازی کارکنان یک فرایند است و از طریق آن یک فرهنگ توانمندسازی توسعه می یابد که در آن آرمانها، اهداف، مرزهای تصمیم گیری و نتایج تأثیرات و تلاشهای آنان در کل سازمان به اشتراک گذاشته می شود. در چنین فرهنگی، منابع و رقابت برای کسب منابع مورد نیاز جهت اثربخشی فعالیت هایشان فراهم و حمایت می شود (کینلا، ۱۳۸۳).

۴- مزایای توانمندسازی

تحقیقات نشان داده است که سازمان هایی که توانمندسازی کارکنان را در پیش گرفته اند، به مزایای متعددی دست یافته اند، از آن جمله اند: تولید کالاها و خدمات با کیفیت بالا، افزایش سطح عملکرد و بهره وری، افزایش رضایت مندی کارکنان، مشتریان و ارباب رجوع، افزایش احساس مثبت کارکنان در مورد شغل شان، افزایش احساس تعهد و تعلق کارکنان و افزایش سطح دانش شغلی و مهارت کارکنان (حرآبادی فراهانی، ۱۳۸۵). به طور کلی مزایای بکارگیری توانمندسازی را می توان در دو طبقه تقسیم بندی کرد:

۱. مزایای سازمانی: امروزه رقابت جهانی و محیط متغیر تجاری، تغییرات سازمانی را برای پاسخ به فشارهای فزاینده در زمینه بهبود کارایی و عملکرد، اجتناب ناپذیر کرده است. به خصوص سازمان ها در زمی نههای کنترل هزینه، انعطاف پذیری و کیفیت ناگزیر به توسعه و بهبود می باشند. در واقع سازمانها می توانند شاهد بهبودهای زیادی در زمی نههای عملکرد اقتصادی باشند، گرچه سنجش مزایای اقتصادی از طریق توانمندسازی بسیار مشکل است.

۲. مزایای فردی: کارکنانی که خودشان را توانمند می بینند، تضاد و ابهام در نقش کمتری را گزارش می دهند و همچنین در محیط خود، کنترل بیشتری را بر محیط تجربه می کنند. به عقیده آنان چنین امری باعث کاهش محدودیت های عاطفی می شود. در یک تحقیق، نتایج بدست آمده حاکی از رضایت شغلی، انگیزش و وفاداری بیشتر به سازمان، در افراد توانمند است. اندازه گیری مزایای فردی توانمندسازی، بر خلاف مزایای سازمانی که از راه عینی قابل ارزیابی است، بسیار مشکل است. مزایای فردی توانمندسازی بسیار ذهنی و پیچیده است (کوک ۲، ۱۹۹۴).

۵- مدل‌های توانمندسازی

مدل را می‌توان انتزاعی انتخابی از واقعیت، تعریف کرد که بیانگر جنبه‌های خاصی از واقعیت است. در این تحقیق به شماری از مدل‌های توانمندسازی کارکنان که پیشینه تحقیق فوق محسوب می‌شوند، اشاره می‌شود. (شهبازی، الهیاری، میرکمالی، ۱۳۸۹).

۵-۱- مدل توانمندسازی باون و لاولر

باون و لاولر (۱۹۹۲) توانمندسازی را تنها نوعی راهبرد در سهیم کردن هر چه بیشتر کارکنان در قدرت می‌دانند. در مدل توانمندسازی باون و لاولر دسترسی به اطلاعات نقشی مهم در تصمیم‌گیری ایفا می‌کند. از دیدگاه این دو پژوهشگر، عوامل توانمندسازی سازمانی، شامل چهار جزء زیر است:

• اطلاعات درباره عملکرد سازمان

• پاداش مبتنی بر عملکرد سازمان

• قدرت در تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر جهت سازمان

• قدرت در تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر عملکرد سازمان

باون و لاولر معتقدند وقتی توانمندسازی وجود دارد که شرکت‌ها قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش‌ها را در سازمان توزیع کنند. در این مدل، ارتباط بین عناصر چهارگانه، توانمندسازی به صورت عمل ضرب ریاضی است؛ یعنی اگر یکی از این عناصر چهارگانه صفر باشد، توانمندسازی نیز صفر است و با فقدان توانمندسازی روبرو هستیم (باون و لاولر، ۱۹۹۲).



شکل ۲: مدل توانمندسازی باون و لاولر

۵-۲- مدل توانمندسازی مالاک و کارزتو

مالاک و کارزتو (۱۹۹۶)، توانمندسازی را به عنوان مفهومی گسترده‌تر از مدیریت مشارکتی در نظر گرفته‌اند. آن‌ها با تأکید بر فرهنگ سازی و نقش مدیران در توانمندی کارکنان، توانمندسازی را شامل چهار بعد می‌دانند. آنها توانمندسازی را رفتاری می‌دانند که به صورت درونی بر انگیزه شود و منجر به توجیه درونی کارهای انجام شده گردد و بر اساس آن مدیران برای حل مسئله به کارکنان خود تفویض اختیار می‌کنند و مسئولیت آن کارها را به خودشان واگذار می‌کنند. آنها اعتقاد دارند که توانمندسازی، باید در فرهنگ یک سازمان به صورت دائمی و پی در پی ادغام شود. به این معنی که ابتدا، شخصی از راهنمای دیگری استفاده نماید و رفتار او را الگو برداری نماید، سپس او ادراک خود را از توانمندسازی، توسعه

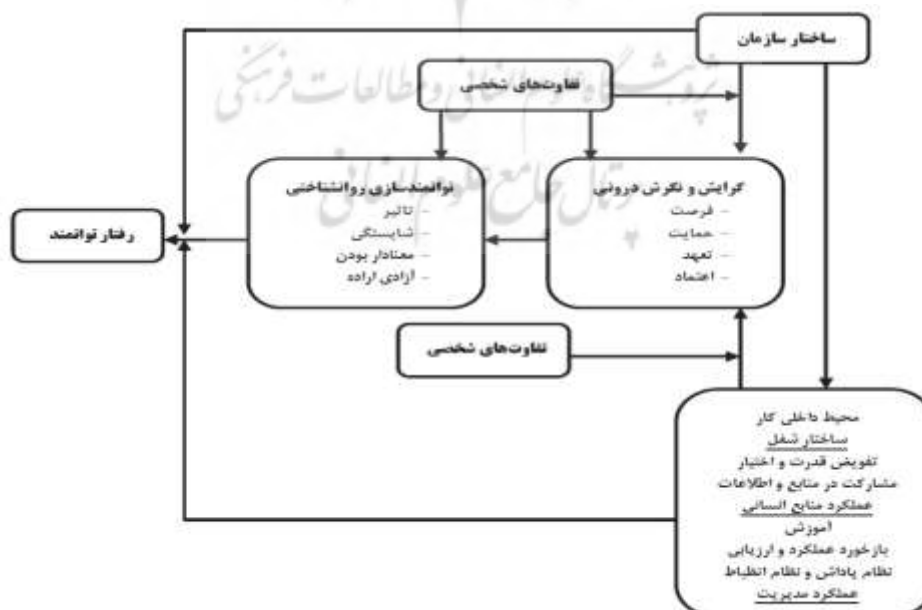
بخشیده و مطابق آن عمل نماید و در نهایت، فرد، تبدیل به رهبری برای دیگران گردد. وظیفه ی مدیریت نیز، فهم این نکته می باشد که چنین امری یک فرایند تدریجی است و باید، افراد را در حرکت از این چهار مرحله یاری داد(مالاک و دیگران، ۱۹۹۶: ۱۰-۸).



شکل ۳: مدل توانمندسازی مالاک و کارزتو

۵-۳- مدل توانمندسازی رایبیز، کرینو و فرندال

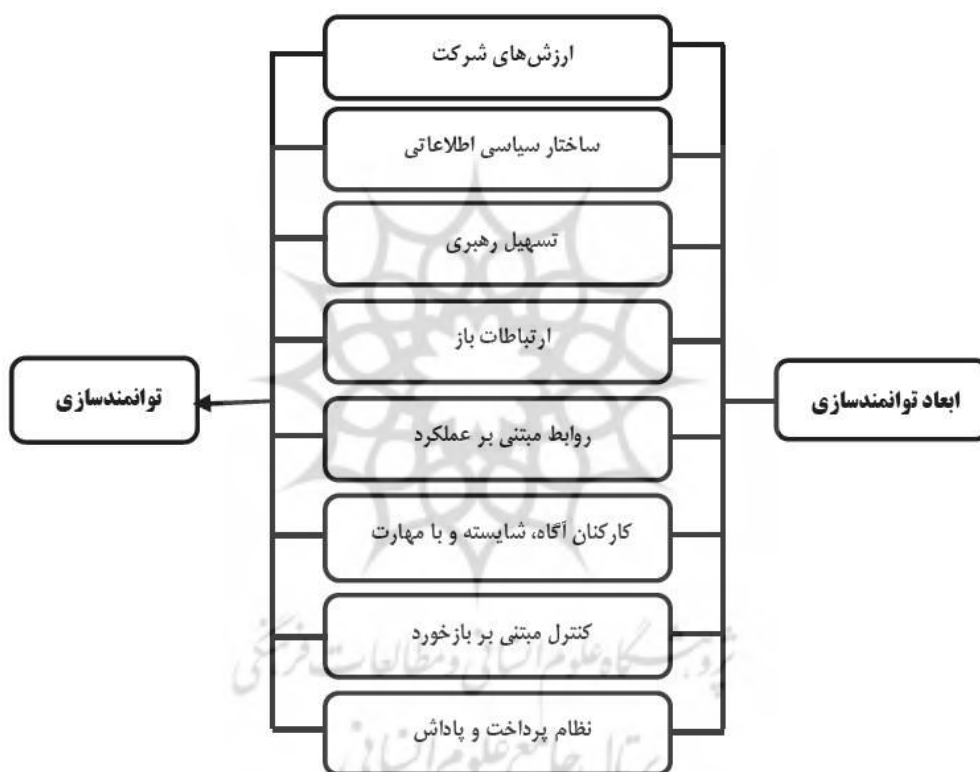
به اعتقاد این سه پژوهشگر اگرچه در بسیاری از مطالعات، توانمندسازی به منزله یک محرک غریزی یا واکنش فرد در برابر یک محرک غریزی تعریف شده است، ولی در واقع توانمندسازی پذیرش یک طرح خاص است؛ پذیرش ساختار جدید شغل، انتقال قدرت، تفویض اختیار، مشارکت در اطلاعات و مشارکت در منابع. این سه پژوهشگر معتقدند با تمرکز بر روی عوامل محیطی و عناصر فردی می توان به بهترین حالت فرایند توانمندسازی، دست یافت. اساس یتیرین قدم در این فرایند خلق محیطهای داخلی کار با بافت سازمانی وسیع است تا فرصتی برای به کارگیری تمام زمینه ها و جنبه های توانمندسازی ایجاد و انگیزه های لازم برای پیشبرد آن حاصل گردد(رایبیز و دیگران، ۲۰۰۲).



شکل ۴: مدل توانمندسازی رایبیز، کرینو و فرندال

۵-۴- مدل توانمندسازی مک لاگان و نل

مک لاگان و نل (۱۹۹۷) یک رویکرد چند بعدی در مورد توانمندسازی کارکنان ارائه کرده اند. مدل این دو شامل این موارد است: تأسیس سیستمی از ارزشهای شرکت، ساختار سیالی که نقطه مقابل ساختار سلسله مراتبی است، تسهیل نمودن رهبری و این که هر شخصی، مدیر کارهای شخصی خود باشد. ارتباطات باز و تعمدانه، روابط مبتنی بر عملکرد، کارکنانی که از صنعت و تجارت همانند اقتصاد و امور مالی آگاهی داشته باشند، افرادی که دارای مهارت های حیاتی باشند، افرادی که در انجام وظایفشان شایسته هستند، کنترل هایی که مبتنی بر بازخوردهای حاصل از عملکرد است و سیستم پرداختی که به هنگام عملکرد خوب سازمان، به همه افراد، پاداش تخصیص دهد. به اعتقاد مک لاگان افراد توانمند اختیارات و مسئولیت هایشان را به سطوح دیگر سازمان که به صورت مستقیم با یک محصول و یا خدمت که همکاران را برای حل مسئله، هماهنگ می کند، تفویض می کنند (مک لاگان و دیگران، ۱۹۹۷: ۲۲۱).

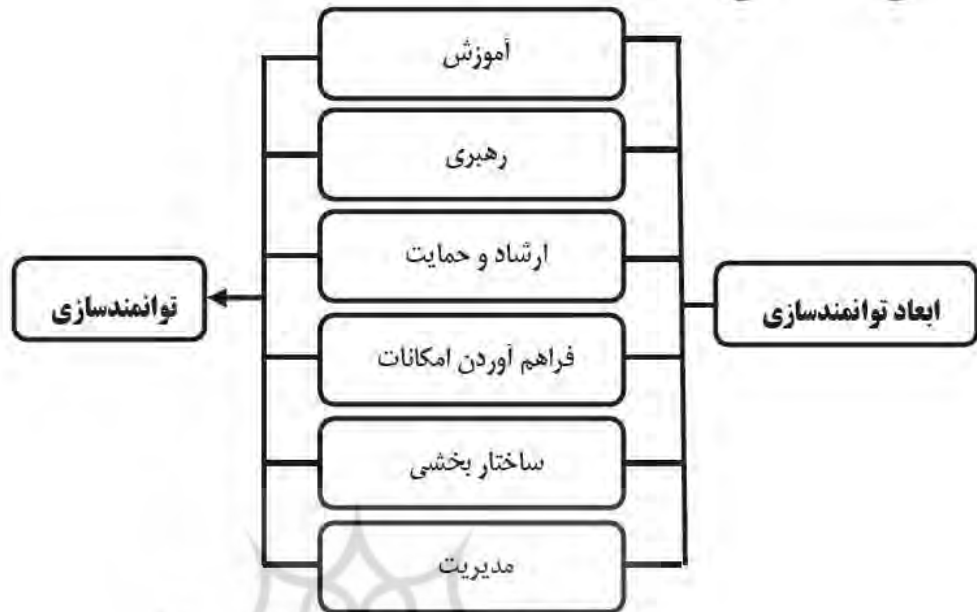


شکل ۵: مدل توانمندسازی مک لاگان و نل

۵-۵- مدل توانمندسازی وگت و مارل

به نظر وگت توانمندسازی، فرایند دادن فرصت و اختیار به افراد در تصمیم گیری های مستقل سازمانی است. وگت و مارل (۱۹۹۰) در مدل پیشنهادی توانمندسازی خود، شش بعد از توانمندی را مورد بررسی قرار دادند. این ابعاد عبارتند از: آموزش، رهبری، ارشاد و حمایت، فراهم کردن امکانات، ساختار بخشی و مدیریت. کسی که بتواند همه موارد را در هم ادغام کند، به اعتقاد آنها ممکن است توانمندسازی را در خود فرد یا دیگران آغاز کند. در یک سازمان توانمند، کارکنان به صورت کامل و در حکم یک خانواده مشارکت می نمایند و در واقع در انجام کارها پیش قدم می شوند. همان طور که به صورت فردی عمل می نمایند، در تیم ها نیز فعالیت می کنند و اختیار اتخاذ تصمیم های استراتژیک را دارند. این رویکرد بیان می کند که وظیفه ی مدیریت، ایجاد فرهنگ مشارکت از طریق فراهم نمودن یک رسالت اجباری، ساختاری که بر استقلال و انعطاف

تأکید کند، سیستم پاداش برای مشارکت، برنامه های مشارکتی دایمی و حمایت از ادغام زندگی کاری و خانوادگی کارکنان می باشد (وگت و مارل، ۱۹۹۰).



شکل ۶: مدل توانمندسازی وگت و مارل

۵-۶- مدل آرمانی توانمندسازی نولر

نولر (۱۹۹۷) مدلی چهاربعدی برای توانمندسازی کارکنان که آن را مدل آرمانی و بریمی نامد، ارائه کرده است. وی می گوید ما از توانمندسازی فرد یا گروهی از افراد در یک موقعیت معین وقتی که دارای شرایط ذیل هستند، سخن می گوئیم:

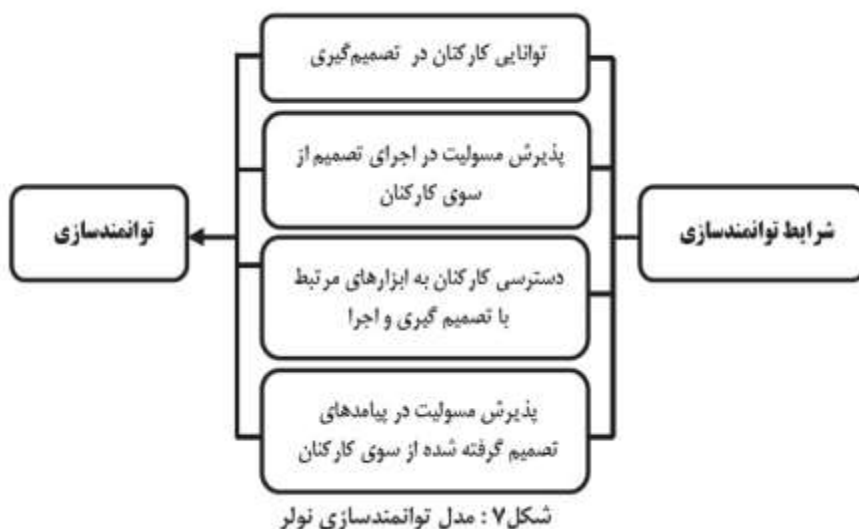
• توانایی کامل تصمیم گیری

• پذیرش مسولیت کامل اجرای هر نوع تصمیم

• دسترسی کامل به ابزارهای مرتبط با تصمیم گیری و اجرای آن

• بر عهده گرفتن مسولیت کامل پذیرش پیامدهای هر نوع تصمیم گرفته شده .

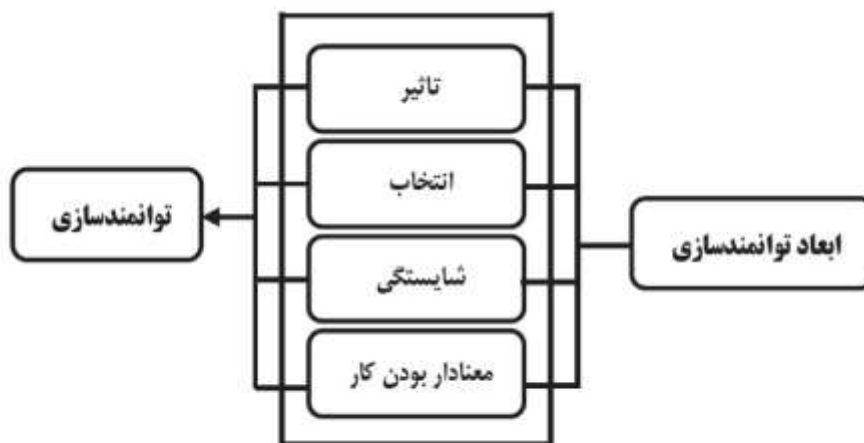
نولر معتقد است این مدل توانمندسازی، حالت آرمانی در سازمان است که پیوسته مشاهده ن می شود و جزء حیاتی آن نیز در تأکید بر تمایل به قبول مسولیت پیامدهای عمل انجام شده و تصمیمات گرفته شده است (نولر، ۱۹۹۷: ۳۷۸-۳۷۲).



۵-۷- مدل توانمندسازی توماس و ولتهاوس

توماس و ولتهاوس (۱۹۹۰) روش کلی‌ای را که کانگر و کانگو در سال ۱۹۸۱ ارائه کرده بودن، بسط و گسترش دادند و پیشنهاد کردند که توانمندسازی بهتر است به منزله ساختاری چند بعدی مورد توجه قرار گیرد. این دو پژوهشگر در مدل مفهومی خود از توانمندسازی کارکنان به تحلیل ابعاد چهارگانه توانمندسازی، یعنی تأثیر، انتخاب، شایستگی و معنادار بودن پرداخته‌اند. به اعتقادشان منظور از تأثیر این است که با انجام دادن یک وظیفه خاص تغییری در کل کار بوجود آید. منظور از انتخاب و تعیین رفتار شخصی خود فرد است و شایستگی، داشتن مهارت، تجربه و توانمندی‌هایی است که برای حرکت به سمت جلو لازم است و سرانجام این که معنادار بودن با سازگاری نظام ارزشی فرد و کار ارتباط مستقیم دارد. همچنین از دیدگاه این دو پژوهشگر هر چقدر درجه اعتقاد فرد به تأثیر کار، فرصت انتخاب، شایستگی لازم و درجه معنادار بودن بیشتر باشد، میزان احساس توانمندسازی کارکنان نیز به تبع آن بیشتر است و بدون احساس معنادار بودن، توانمندسازی به خودی خود وجود ندارد (توماس و ولتهاوس، ۱۹۹۰: ۷۶۶).

آنها معتقدند توانمندسازی منعکس‌کننده آگاهی و شناخت هر کارمند از خودش است. همچنین معتقدند که توانمندسازی فقط ارزیابی وظایف کاری کارکنان نیست؛ بلکه به عوامل زمینه‌ای مانند رابطه متقابل کارمندان با ناظران، دوستان و زیردستان‌شان وابسته است (مویه و هنکین، ۲۰۰۶).



شکل ۸: مدل توانمندسازی توماس و ولتهائوس

۵-۸- مدل توانمندسازی گائو

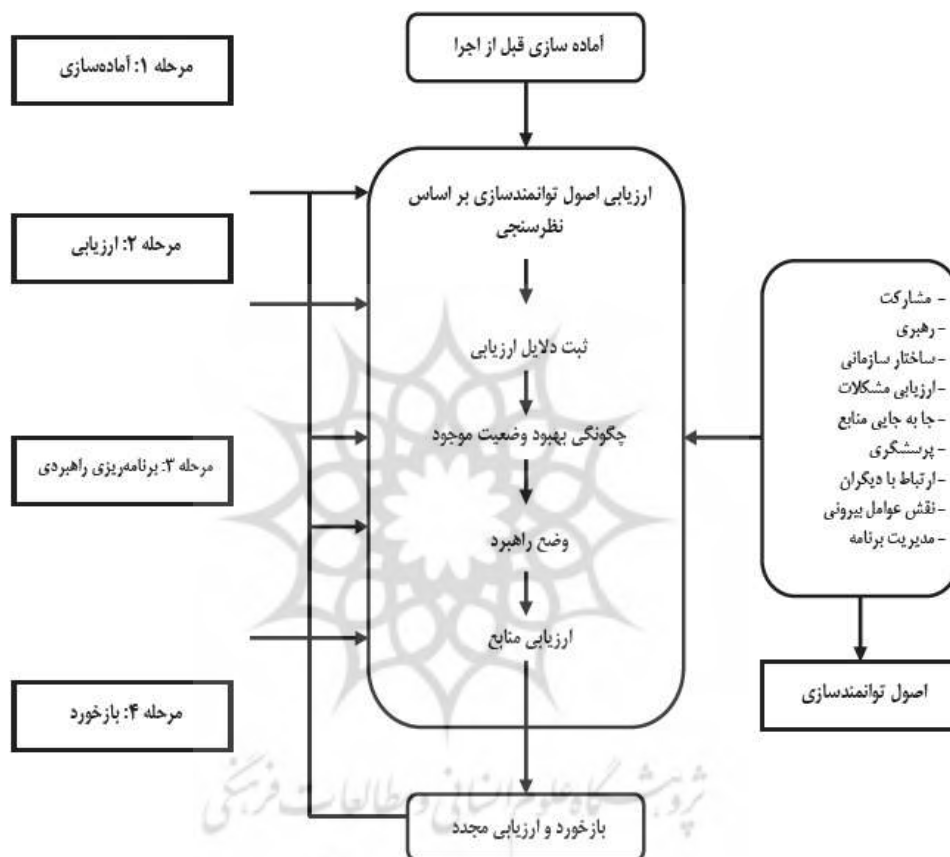
موسسه گائو (۲۰۰۱) به نمایندگی از کمیته امور دولتی سنای امریکا پژوهشی را تحت عنوان سرمایه انسانی، اقداماتی را که به توانمندسازی کارکنان منجر گردیده، اجرا کرد. این موسسه پنج اداره یا نمایندگی (بنگاه) معظم امریکا را مورد هدف قرار داد و کلیه اقدامات این ادارات را در راستای توانمندسازی تجزیه و تحلیل کرد. این موسسه نتیجه مطالعات خود را در شش گام اساسی برای توانمندسازی کارکنان ارائه کرد (نمودار زیر) و معتقد است توجه به توانمندسازی کارکنان و درگیر کردن آنان در امور اجرایی، تغییر را آسان تر می کند (گائو، ۲۰۰۱).



شکل ۹: مدل توانمندسازی گائو

۵-۹- مدل توانمندسازی گلن لاوراک

گلن لاوراک (۲۰۰۳)، کارشناس برجسته بهداشت انگلستان، در پژوهش در مناطق روستایی جزایر فیجی مدلی از توانمندسازی جوامع کوچک ارائه داده است. این مدل، رویکردی جدید به توانمندسازی است که در آن نقش افراد در تبیین و اجرای مدل بسیار پررنگ تر است. مراحل چهارگانه اجرای این مدل با اصول نهگانه توانمندسازی و گام های هفت گانه به شرح نمودار ذیل منطبق است. لاوراک معتقد است مشاهده و مباحثه قبل از ارزیابی می تواند انطباق هرچه بیشتر الگو با نیازمندیهای اجتماعی و فرهنگی را تضمین کند و ضروری است در همین حین تعریف روشنی از توانمندسازی نیز ارائه گردد تا فهم مشترکی از موضوع میان اعضا ایجاد شود.



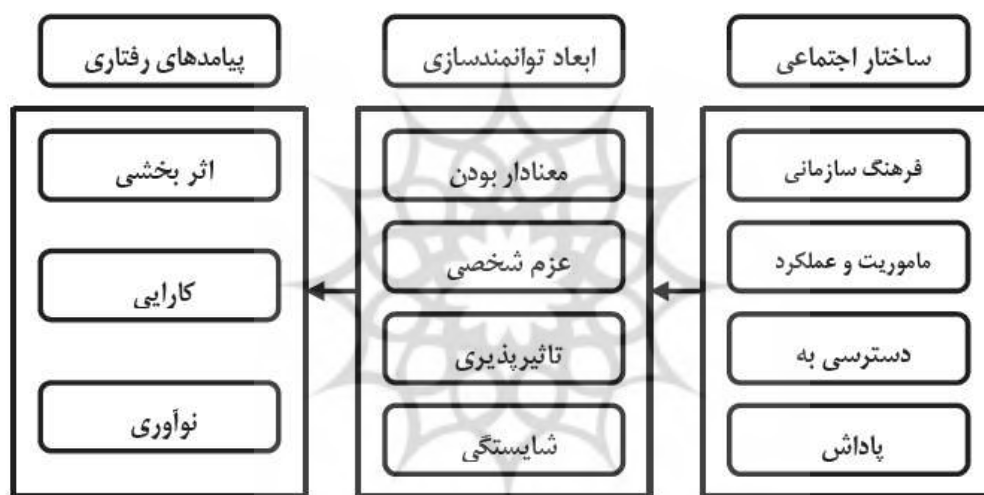
شکل ۱۰: مدل توانمندسازی لاوراک

۵-۱۰- مدل توانمندسازی اسپریتزر

به اعتقاد اسپریتزر (۱۹۹۵) برخلاف گرایش روزافزون منابع علمی مدیریت به توانمندسازی، عدم فقدان توانمندسازی روانشناختی در یک محیط کاری جلوی تحقیقات بیشتر را در محیط کاری می گیرد. به نظر وی توانمندسازی یک متغیر مستمر و پیوسته است که در آن کارمندان ممکن است درجات مختلفی از آن را تجربه کنند (مویه و هنکین^۲، ۲۰۰۶). اسپریتزر با تمرکز بر رویکرد روانشناختی به دنبال توسعه یک شبکه قانونمند توانمندسازی در محیط کار بود. مدل او از چهار جزء تشکیل شده است که ادراک کارکنان را در مورد معنادار بودن، شایستگی، تأثیر و خود تعیینی می سنجد. او معنادار بودن را مشتمل بر احساس فرد مبنی بر ارتباط بین کار و استانداردهای شخصی تعریف می کند. این احساس زمانی بوجود می آید

که وظایف شغل با ارزشها، اعتقادات و رفتارهای فرد تطابق داشته باشد. احساس شایستگی، اعتقاد فرد در مورد توانایی اش برای انجام دادن فعالیت های ضروری است. خودتعیینی، ادراک فرد در قبال حق انتخابش در مورد کاری است که باید انجام دهد. تأثیر، احساس فرد در مورد میزان نفوذش بر پیامدهای یک کار معین است (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶). اسپریتزر در مطالعات خود در دانشگاه ایالتی کالیفرنیا به بررسی ابعاد و چگونگی سنجش توانمندسازی روانشناختی در محیط کاری پرداخت. وی در تحقیق خود مدلی را ارائه کرد که در آن به تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی و پیامدهای آن پرداخت. او همچنین معتقد بود کارکنان توانمند، افرادی با صلاحیت و با نفوذ بر روی کار و محیط کاری هستند و احتمالاً مسئولیت های کاری و مشکلات خود را پیش بینی و بطور مستقل با آنها برخورد می کنند. در مدل توانمندسازی اسپریتزر، توانمندسازی نه به عنوان یک فرایند، بلکه به مثابه عاملی که از یک سو تحت تأثیر عوامل محیطی، سازمانی و فردی قرار دارد و از طرف دیگر می تواند به صورت عاملی مؤثر بر اثربخشی، کارایی و خلاقیت سازمان عمل کند، نگریسته می شود. از این منظر توانمندسازی دارای کارکردی سازمانی است که تحت تأثیر فرهنگ جامعه، قابلیت ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان را دارد.

اسپریتزر مدل خود را در قالب مدل زیر بیان می کند (اسپریتزر، ۱۹۹۵).



شکل ۱۱: مدل توانمندسازی اسپریتزر

احساس معنی دار بودن

عبارت است از ارزش اهداف شغلی که در ارتباط با استانداردها و یا ایده آل های فردی مورد قضاوت قرار می گیرد. در واقع، معنی دار بودن شامل تطابق بین الزامات نقش و شغل از یک طرف و اعتقادات و ارزش ها و رفتارها از طرف دیگر است. بدون در نظر گرفتن اجبارهای سازمانی، افراد تمایل به تلاش برای اهدافی دارند که برایشان دارای مفهوم باشد. در واقع کارکنان ترجیح می دهند با کسانی کار کنند که ارزش های مشابهی با آنها داشته باشند. این امر به دلیل اطمینان خاطر افراد نسبت به حمایت های اجتماعی از سیستم ارزشیشان صورت می گیرد. بطور مشابه زمانی که زیردستان با اهداف بی معنی مواجه می شوند، شروع به دفاع از منافع کوتاه بینانه و محدود خود می نمایند (توماس^۱، ۱۹۹۶).

احساس خودکارآمدی

شایستگی یا خود کارآمدی، اعتقاد فرد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارهای مهارتی است (باندورا^۲، ۱۹۹۷). از نظر اسپریتزر، این بعد نباید با احترام به خود، اشتباهی گرفته شود، زیرا این بعد بطور ویژه به کارآمدی فرد در کارش مربوط

میشود نه با کارآمدی بطور کلی. در واقع خود کارآمدی اعتقاد فردی به تغییر انگیزه، منابع شهودی و زنجی رهای از اقدامات، با توجه به الزامات وضعیتی خاص میباشد که می توان آن را نقطه مقابل عجز و ناتوانی دانست. بنابراین افراد به اطلاعات مبتنی بر خود کارآمدی نیاز دارند.

بطور کلی چهار منبع اطلاعاتی در مورد خود کارآمدی وجود دارد:

۱. اکتساب فعال: بصورت شخصی، از انجام یک وظیفه ناشی می شود.

۲. تجربه ی نیابتی: که شامل مشاهده افراد مشابهی است که یک کار معین را به صورت موفق انجام می دهند.

۳. پیروی زبانی: شامل بازخورد مثبت و تشویق است.

۴. حالت برانگیختگی عاطفی: شامل حذف استرس و ترس (اسپریتزر، ۱۹۹۷).

احساس خود تعیینی (حق انتخاب)

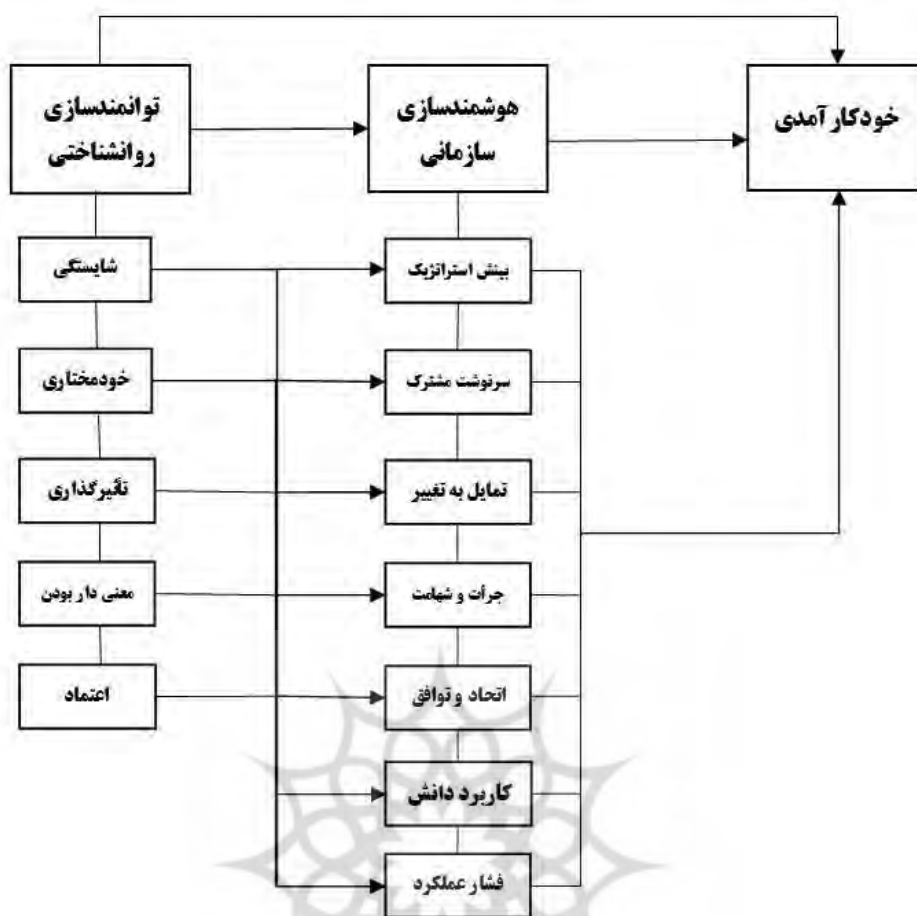
در حالی که شایستگی یک مهارت رفتاری است، خودتعیینی یک احساس فردی در مورد حق انتخاب برای پیش قدمی و تنظیم فعالیتهاست. خود تعیینی بیانگر استقلال در پیش قدمی و استمرار رفتارها و فرایندهاست. مثال هایی در این زمینه، شامل اتخاذ تصمیم در مورد روش های کار و میزان تلاش می باشد (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶).

احساس تاثیر (مؤثر بودن)

عبارت است از حدی که در آن، فرد توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری و یا عملیاتی در کار خود را دارا می باشد. تأثیر نقطه مقابل عجز و ناتوانی است. بعلاوه تأثیر، با کانون کنترل متفاوت است. تأثیر با محتوای شغلی در ارتباط است و از آن نفوذ می پذیرد، کانون کنترل درونی یک ویژگی شخصیتی کلی است و در وضعیتهای گوناگون ثابت است. افرادی که بعد تاثیر در آنها قوی است به محدود شدن توانایی های خود توسط موانع بیرونی اعتقادی ندارند و بلکه بر این باورند که آن موانع را می توان کنترل کرد. آنان احساس کنترل فعال دارند که به آنان اجازه می دهد تا محیط را با خواسته های خود همسو کنند. اما در کنترل منفعل، خواسته های افراد با تقاضاهای محیط همسو می شود. افرادی که دارای احساس مؤثر بودن هستند، می کوشند به جای رفتار واکنشی در برابر محیط، تسلط خود را بر آنچه می بینند حفظ کنند (اسپریتزر، ۱۹۹۷).

۶- الگو یا مدل پیشنهادی

بر اساس این الگو توانمندسازی روان شناختی و مولفه های آن (شایستگی، خودمختاری، تاثیرگذاری، معنی دار بودن و اعتماد)، از طریق متغیر میانجی هوشمند سازی و مولفه های آن (بینش استراتژیک، سرونوشت مشترک، تمایل به تغییر، جرات و شهامت اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد)، بر خود کارآمدی کارکنان سازمان تاثیر گذار خواهد بود. منابع خود کارآمدی نیز بطور مستقیم بر توانمند سازی روانشناختی اثر نمی گذارد و به واسطه شرایط سازمانی بر توانمند سازی مؤثر می باشد. در این صورت شرایط سازمانی به طور مستقیم بر توانمند سازی روانشناختی اثر می گذارد. بنابراین توانمند سازی فقط به معنی، دادن قدرت و اختیار تصمیم گیری به زیردستان نیست، بلکه توانمند سازی کارکنان امری درونی و فردی است که مدیران باید شرایط را طوری فراهم کنند که کارکنان بتوانند خود را توانمند سازند.



شکل ۱۲- الگو (مدل) پیشنهادی

۷- نتیجه گیری

سازمان هایی که از یک سو توانمندسازی کارکنان را در پیش گرفته اند، به مزایای متعددی دست یافته اند، از آن جمله اند: تولید کالاها و خدمات با کیفیت بالا، افزایش سطح عملکرد و بهره وری، افزایش سطح رضایت مندی کارکنان، مشتریان و ارباب رجوع، افزایش احساس مثبت کارکنان در مورد شغل شان، افزایش احساس تعهد و تعلق کارکنان و افزایش سطح دانش شغلی و مهارت کارکنان. و از سویی دیگر تغییرات شتابان محیطی و ضرورت ارتباط مستمر با محیطی که همواره در حال تغییر و دگرگونی است نیازمند کسب دانش دقیق، صحیح و به موقع و سازماندهی و تحلیل مناسب آنهاست. مدیریت دانش، به مدیران سازمانها کمک می کند تا به تحلیل مناسبی از مسائل سازمان دست یابند و تصمیمات سنجیده تری اتخاذ کنند. نتیجه می گیریم که توانمندسازی روانشناختی و مؤلفه های آن ارتباط مستقیم با هوشمندسازی سازمانی و مؤلفه های آن دارد که در نهایت همه این عوامل و متغیرها به خودکارآمدی کارکنان یک سازمان منجر خواهد شد که این ارتباط به صورت الگو (مدل) فوق (شکل ۱۲) قابل توصیف می باشد.

فهرست منابع

- امین، سیدجوادین، رضانی (۱۳۹۳)، تدوین مدل برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی بر مبنای فرآیند توانمندسازی کارکنان، مدیریت بازرگانی، دوره ۶، شماره ۲، تهران
- اسکات، سینتیا و دنیس ژافه (۱۹۹۱)، تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۷۵.
- اورعی یزدانی (۱۳۸۱). نگرش بر توانمندسازی. تهران: مطالعات بازرگانی.
- اورعی. تهران: رون، دیوید (۱۳۷۸). توانا سازی و تفویض اختیار. موسسه تحقیقات آموزش مدیریت.
- ابطحی و عابسی (۱۳۸۶)، توانمندسازی کارکنان، چاپ اول، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- اسکات ژافه (۱۳۸۴) تواناسازی کارکنان، ترجمه دکتر ایران نژاد پاریزی
- بلانچارد، کن، جان کارلوس و آلن راندلوف (۱۹۹۶)، مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد، تهران، نشر مدیران، ۱۳۷۸.
- سلاجقه، رشیدی و موسایی (۱۳۹۲)، تحلیل توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت، شماره ۷۲، صص ۹۹-۱۱۸، تهران.
- شهبازی، الهیاری، میرکمالی (۱۳۸۹). توانمندسازی کارکنان، فصلنامه منابع انسانی ناجا، تهران
- فریاد، خوراکیان و ناظمی (۱۳۹۵). بررسی اثر توانمندسازی روانشناختی بر رفتار نوآورانه کارکنان با توجه به اشتیاق شغلی آنان، مجله مدیریت توسعه و تحول (۲۵-۱۷:۲۶)، مشهد
- کینلا، دنیس (۱۳۸۳)، منابع توانمندسازی منابع انسانی، (ترجمه ایران نژاد پاریزی و سلیمان)، انتشارات مدیران، چاپ اول، تهران
- کمالی راد (۱۳۹۳)، تحلیل رفتاری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران
- عبدالهی (۱۳۸۵). نقش خودکارآمدی در توانمندسازی کارکنان. تدبیر، شماره ۱۶۸: ۴۰-۳۵.
- حرآبادی فراهانی (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارمندان صف و ستاد بانک پارسیان شعب تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- زاد پاریزیو (۱۳۸۳). توانمندسازی منابع انسانی. ترجمه مهدی ایران نژاد، معصومعلی سلیمیان. تهران: انتشارات مدیران.
- دفت، ریچاردال، تئوری سازمان و طراحی ساختار جلد اول. مترجم علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، ۱۳۷۴.
- رسمیت، جان، توانمندسازی کارکنان، ترجمه سعید باقریان، انتشارات خرم، ۱۳۸۱، تهران.
- عبداللهی (۱۳۹۴)، توانمندسازی روانشناختی کارکنان: ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس مدل معادلات ساختاری، حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، پایان نامه، تهران.
- عبداللهی (۱۳۸۵). نقش خودکارآمدی در توانمندسازی کارکنان. تدبیر. اردیبهشت (۱۳۸۵). شماره ۱۶۸.
- میرکمالی، رهبری و مدیریت آموزشی، تهران، نشر رامین، ۱۳۷۳.
- وتن، دیوید ای، کیم اس، کمرون، تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی، کرج، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۷۸.
- هرسی و بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علاقه بند، تهران، امیرکبیر، ۱۳۷۰.