

عوامل مؤثر بر احساس توانمندی کارکنان*

دکتر حسن بختیاری**

چکیده

احساس توانمندی کارکنان در واقع ادراک کارکنان از توانمندیهای آنان است که تحت تأثیر عوامل مختلفی است. صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی بعضی از این عوامل را شناسایی و آنها را در کتابها و مقالات متعدد مطرح کرده اند. به دلیل اهمیت موضوع و ضرورت آشنایی مدیران عالی و مدیران منابع انسانی سازمانها با این عوامل در این مقاله، ۱۵ مورد از مهمترین عواملی که تاکنون در ادبیات حوزه توانمندسازی مطرح شده است و به زعم صاحب‌نظران، احساس توانمندی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، مورد بحث قرار گرفته است. سطح تحصیلات، سنوات خدمت، عزت نفس، مرکز کنترل، خلاقیت، مشارکت در هدف‌گذاری، مشارکت در تصمیم‌گیری، شفافیت نقش، بازخورد عملکرد، دریافت پاداش، کارگروهی، حمایت اجتماعی-سیاسی، احساس احترام و پذیرفته شدن افراد، دسترسی به آموزش، دسترسی به منابع و دسترسی به اطلاعات از جمله عواملی است که در این مقاله مورد بحث قرار گرفته است.

کلید واژه ها

توانمند سازی، احساس توانمندی .

* تاریخ دریافت: ۱۳۸۷/۲/۳، تاریخ پذیرش: ۱۳۸۷/۲/۲۷

** عضو هیات علمی دانشگاه امام حسین (ع)

مقدمه

در محیط کار افراد در سازمان، عوامل زیادی وجود دارند که بر نحوه انجام کار آنان اثر می‌گذارند. بر اساس نظریه شناخت اجتماعی^۱، رفتار و قضاوت‌های کارکنان در باره سازمان تحت تاثیر ادراک آنان از محیط کارشان قرار دارد. برای اینکه کارکنان احساس توانمندی کنند، باید به این ادراک برسند که آنان توانمند هستند و یا اینکه شرایط برای توانمند سازیشان فراهم است. تا زمانی که کارکنان به این ادراک نرسیده باشند که عوامل توانمند ساز در سازمان وجود دارد، وجود این عوامل تاثیر کمی بر احساس توانمندی آنان خواهد داشت. با توجه به رابطه بین عوامل توانمند ساز، احساس توانمندی و رفتار کارکنان در سازمان، احساس توانمندی به عنوان یک متغیر وابسته تحت تاثیر متغیرهای زیادی است که شناخت آنها برای مدیران سازمانها از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

احساس توانمندی

احساس توانمندی افراد در سازمان در واقع، ادراک آنان از توانمندیهایشان است. این ادراک تحت تاثیر متغیرهای مختلفی است که برای آسان سازی در فهم نوع تاثیر آنها، این عوامل در یک دسته بندی کلی به چهار گروه تقسیم می شود:

الف- عوامل فردی: سطح تحصیلات، سنوات خدمت، عزت نفس، مرکز کنترل و خلاقیت در افراد

ب- عوامل مدیریتی: مشارکت در هدفگذاری، مشارکت در تصمیم‌گیری، شفافیت نقش، بازخورد عملکرد، دریافت پاداش، کار گروهی

ج- عوامل محیطی: حمایت اجتماعی- سیاسی، احساس احترام و پذیرفته شدن

د- عوامل توانمند ساز: دسترسی به آموزش، دسترسی به منابع و دسترسی به اطلاعات

¹ Social Cognitive Theory

الف- عوامل فردی

آن دسته از ویژگیهای کارکنان است که از درون افراد، احساس توانمندی آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برخی از مهمترین آنها عبارت است از:

۱- سطح تحصیلات و سنوات خدمت

افرادی که سطح تحصیلات بالاتری دارند از چشم انداز شغلی بهتر، تحرک شغلی و فرصت استخدامی بیشتری برخوردارند. به همین دلیل دارای احساس شایستگی لازم برای انجام دادن وظایف محول شده هستند و می‌توانند بر پیامدهای این وظایف مؤثر واقع شوند و دارای وظایف معناداری باشند. این شناختها باعث افزایش احساس توانمندی در افراد می‌شود. "اشنایدر" در پژوهشی به این نتیجه رسید از آنجا که کارکنان با سابقه کاری بیشتر به دلیل بهره‌گیری از تجربیات گذشته بهتر می‌توانند خودشان را با موقعیتهای کاری مختلف تطبیق دهند، بنابراین احساس شایستگی و در نتیجه توانمندی بیشتری پیدا خواهند کرد (اسپریتزر^۱، ۱۹۹۶: ۴۸۷).

۲- عزت نفس

نوعی احساس کلی از اهمیتی است که فرد در سازمان برای خود قائل است. چون افرادی که از عزت نفس زیادتری برخوردارند، تصور می‌کنند، توانمندیها و استعدادهای ارزشمندی دارند که برای واحد کاری آنان دارای اهمیت است، و در نتیجه، احساس شایستگی و در نتیجه احساس توانمندی بیشتری خواهند کرد. از آنجا که افراد با عزت نفس کم چنین پنداشتی ندارند، احساس توانمندی کمتری خواهند داشت (اسپریتزر، ۱۹۹۵). اگر آنها احساس کنند که می‌توانند نسبت به کارشان احساس غرور کنند، آنها می‌توانند به احساس خوبی از خودباوری برسند که از مرزهای دنیای کاری آنها فراتر می‌رود. هر قدر میزان عزت نفس و خودباوری بیشتر شود، آنها در پذیرش توانمندسازی برای مشارکت در کارها احساس کارایی بیشتری می‌کنند. رابطه روشنی بین توانمندسازی و خودباوری (عزت نفس) وجود دارد و این واکنشهای احساسی، پیامدها و نتایج مفید و عملی خواهد داشت (گریسلی^۲ و همکاران، ۲۰۰۴).

۳- مرکز کنترل

مرکز کنترل یعنی میزان باور کارکنان بر اینکه آنها قادر به کنترل وقایعی هستند که

¹ Spreitzer

² Gleasley

برایشان پدید می‌آید. افرادی که دارای مرکز کنترل درونی هستند (یعنی باور دارند که می‌توانند سرنوشت خود را کنترل کنند) بیشتر تمایل دارند تا عوامل محیطی و بافتی را به عنوان فرصتهایی برای اثرگذاری بر نتایج در محل کار خود بشناسند (رابینز^۱، ۲۰۰۲). افرادی که دارای حوزه کنترل درونی هستند، احساس می‌کنند تعیین‌کننده سرنوشت خویش هستند؛ احساس می‌کنند از توانمندی لازم برای شکل دادن به محیط کاری خود برخوردارند.

توماس و ولتهوس^۲ به این نتیجه رسیدند که مرکز کنترل فرد بیشترین ارتباط را با احساس مؤثر بودن دارد و می‌تواند بر احساس افراد از توانمندی خود مؤثر باشد. اسپریتزر مدعی بود از آنجا که توانمندی روانشناختی شامل شناخت انگیزشی افراد از میزان تأثیر گذاری بر محیط کارشان است، بنابراین افرادی که از حوزه کنترل درونی برخوردارند، احساس توانمندی بیشتری خواهند کرد (ابطحی، ۱۳۸۶: ۱۰۴).

۴- خلاقیت

خلاقیت یعنی آفریدن افکار، روشها و راه‌حلهای جدید در موقعیتهای نا آشنا وقتی کارکنان در محیط کار خلاقیت داشته باشند و با این کار زمینه‌های رشد و توسعه سازمان را فراهم کنند و این امر مورد توجه مدیران قرار گیرد، احساس می‌کنند مدیران به خلاقیت آنان نیاز دارند. زمانی که افراد احساس کنند افکارشان مورد توجه و بررسی قرار می‌گیرد و به آن ارزش داده می‌شود، احساس شایستگی و توانمندی می‌کنند (جف^۳، ترجمه رضانی، ۱۳۷۷: ۱۴).

مدیر با ترویج گسترده نوآوری و مسئولیت‌پذیری در میان کارکنان، می‌تواند به توانمندسازی اعضای سازمان کمک کند (گوردون^۴ ۱۹۹۳، به نقل از اسکندری، ۱۳۸۱).

ب- عوامل مدیریتی

عوامل مدیریتی به آن دسته از عوامل گفته می‌شود که منشأ آن چگونگی مدیریت در سازمان است و احساس توانمندی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برخی از مهمترین

¹ Rabbins

² Thomas and Velthuse

³ Jeff

⁴ Gordon

این عوامل عبارت است از:

۱- مشارکت در هدفگذاری

مشارکت کارکنان در هدفگذاری، تعهد کارکنان نسبت به آن را در پی خواهد داشت. این تعهد باعث خواهد شد که آنها در جهت دستیابی به اهداف حتی اهداف مشکل از خود تلاش بیشتری نشان دهند (گوردون، ۱۹۹۱). مشارکت در هدفگذاری به کارکنان احساس غرور می‌بخشد و این احساس را در آنها به وجود خواهد آورد که مالک سازمان هستند (کاستلانو^۱ و همکاران، ۱۹۹۸).

سازمانها زمانی می‌توانند نسبت به استفاده بهینه از استعدادها و نیروی خلاق کارکنان امیدوار باشند که نسبت به اهداف سازمان و نقش خود در تعیین آن اهداف، شناخت و آگاهی داشته باشند (کاستلانو و همکاران، ۱۹۹۸).

۲- مشارکت در تصمیم‌گیری

در چند دهه گذشته، نظریه پردازان برجسته و سرشناسی نظیر آرگریس^۲، وارن بنیس^۳ و رنسیس لیکرت^۴ استدلال کرده‌اند که برای دستیابی به تعهد کارکنان در کار، خشنودی شغلی و بهره‌وری، مشارکت آنان در تصمیم‌گیری، حیاتی و بنیادی است. مارشال ساکشن^۵، چنان به ارزش مشارکت باور دارد که می‌گوید: مشارکت کارکنان نه تنها کارساز است بلکه کاربرد آن از سوی مدیریت، ضرورتی اخلاقی است (طوسی، ۱۳۷۷).

اتخاذ تصمیماتی که به کار کارکنان مربوط می‌شود از امور مورد علاقه آنان برای توانمندسازی است. زمانی که به کارکنان فرصت اتخاذ تصمیم‌گیری داده می‌شود، آنها احساس می‌کنند که به آنها اعتماد شده، احساس می‌کنند که آنها هم در کار مشارکت دارند. همچنین از طریق تصمیم‌گیری درست، کارکنان احساس می‌کنند که آنها به صورت فردی در نظر گرفته شده‌اند و تجربیات و استعدادهای فردی آنها نیز مورد ارزش است. آنان با این کار احساس می‌کنند شایسته و مطمئن هستند و بهترین افراد برای گرفتن تصمیمات هر روزه هستند؛ چرا که نزدیکترین فرد به کار بوده، آگاه هستند که از چه روشی باید برای کار استفاده شود. این نکته در زمانی که مدیران در رده‌های پایین کار

¹ Castilano

² Argeriss

³ Varen Beniss

⁴ Rensis Likert

⁵ Marshal Socksion

نکرده‌اند و از جزئیات آن کارها با خبر نیستند، بسیار مهم است. از این رو اگر فرصتهای تصمیم‌گیری آسان شود، کارکنان می‌توانند تصمیمات مؤثر را اتخاذ کنند. با این حال، این تنها دلیل ارائه شده نیست. دلیل دیگر این است که اگر کارکنان مجبور باشند به تصمیمی که مدیرشان گرفته است عمل کنند، اگر آن تصمیم از نظر آنها درست نباشد، کارکنان، روند کار را کند می‌کنند تا به مدیر ثابت کنند که تصمیم او غلط بوده است. در نتیجه، تصمیم‌گیری توسط کارکنان نه تنها به آنها حس قوی شدن می‌دهد، بلکه باعث ارتقای کارایی آنها نیز می‌شود (گریسلی و همکاران، ۲۰۰۴).

۳- شفافیت نقش

شفافیت نقش، باورهای افراد در مورد انتظارات و رفتارهای مربوط به نقش شغلی آنان است (خان^۱، ۱۹۶۴). شفافیت نقش دو جنبه دارد: شفافیت هدف یعنی به چه میزان اهداف و مقاصد آن شغل آشکارا تعیین و بخوبی تعریف شده است. شفافیت روش یعنی به چه میزان فرد می‌داند که کارش را چگونه انجام دهد.

افراد برای اجرای وظایف خود به شیوه‌ای مؤثر به اطلاعات کافی نیاز دارند. کمبود اطلاعات در مورد اهداف شغل و مؤثرترین رفتارهای شغلی می‌تواند تلاشی ناکارآمد، ناکافی و در جهتی نادرست را در راستای اجرای وظایف به دنبال داشته باشد و در نتیجه سطح عملکرد شغلی را کاهش دهد (جکسن^۲ و شولر^۳، ۱۹۸۵).

مدیران با درک اینکه چه کاری باید انجام پذیرد و چگونه نقشهای مدیریتی باید ایفا شود، می‌توانند به شیوه‌ای کارآمدتر عمل کنند. نتایج تجربی نشان می‌دهد که ابهام در مورد نقش، سبب کاهش سطح عملکرد کاری می‌شود (جکسن و شولر، ۱۹۸۵).

در صورتی که مدیران، تصویر روشنی از مسئولیتهای خود و چگونگی اجرای آنها نداشته باشند، دانستن اینکه آیا از مهارت‌ها و تواناییهای لازم برای اجرای کارها به شیوه‌ای قابل قبول برخوردارند یا خیر (یعنی احساس توانمندی) دشوار خواهد بود. بدین ترتیب، انتظار می‌رود شفافیت نقش، تمامی ابعاد توانمندسازی روانی را افزایش دهد. اسپریتزر (۱۹۹۶) معتقد است که صرفاً زمانی که افراد نقش خود را بشناسند، این نقشها برای شخص آنها معنا خواهد داشت. مسئولیت واضح و روشن و الزامات وظیفه شفاف و روشن با توانش در

¹ Khan

² Jackson

³ Sholer

ارتباط است (کانگر و کانگو^۱، ۱۹۸۸). مدیرانی که اهداف کاری روشنی دارند و می‌دانند چگونه به این اهداف دست یابند، می‌توانند به این باور برسند که قادرند کار را با مهارت انجام دهند و بنابراین بیشتر احساس شایستگی و کفایت می‌کنند. مدیرانی که نسبت به انتظاراتی که در آن نقش از آنها می‌رود، اطمینان ندارند به دلیل این دودلی و ناپایداری در اقدام به کار تردید می‌ورزند و بنابراین از خودمختاری کمتری برخوردار خواهند بود (اسپریتزر ۱۹۹۶). سطوح بالایی از شفافیت نقش، مدیران را توانا می‌سازد تا تصمیم بگیرند و اقدام به کار کنند و بدین ترتیب، خودمختاری آنان افزایش می‌یابد. عدم شفافیت نقش ممکن است سبب شود افراد فکر کنند درمانده و ناتوانند و در نتیجه تأثیری که بر حوزه کاری خود دارند، کاهش یابد (اسپریتزر و دیگران، ۱۹۹۷). از سوی دیگر، افرادی که از نقش کاری خود آگاهند، بیشتر احتمال دارد که تصمیماتی بگیرند و یا اقداماتی انجام دهند که نتایج را در محیط کارشان تحت تأثیر قرار دهد. تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که سطوح بالاتری از ابهام نقش به سطوح پایین تری از توانمندی روانی مربوط است (اسمیت و لانگفیلد^۲ - اسمیت، ۲۰۰۳).

۴- بازخورد عملکرد

فراهم آوردن اطلاعات کافی در مورد عملکرد، توانمندی روانی را افزایش می‌دهد. نظریه‌های بازخورد در روانشناسی نشان می‌دهد که اطلاعات مربوط به عملکرد می‌تواند با فراهم آوردن اطلاعاتی در مورد رفتار، وظیفه و عملکرد، توانمندی روانی را افزایش دهد (کلینز، ۱۹۸۲). گیسست^۳ و مایکل^۴ (۱۹۹۲) معتقدند که با قرار دادن اطلاعاتی در مورد عملکرد در اختیار افراد سازمان، باورهای توانش تقویت می‌شود. این امر بدین دلیل است که اطلاعات مربوط به عملکرد، توان افراد را در ارزیابی قابلیت‌های عملکردی آنان ارتقا می‌بخشد (هال^۵، ۲۰۰۸).

۵- دریافت پاداش

کانگر و کانگو در مطالعات خود دریافتند که پاداش در فرایند توانمندسازی کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کند. پاداشها بویژه آنها که با تحسین و قدردانی مدیران عالی همراه

¹ Conger and Kanungo

² Smith and Langfield

³ Gisset

⁴ Michel

⁵ Hall

است، به افراد احساس شخصیت می‌دهد و آنها را بر می‌انگیزاند تا از توان بالقوه خود برای ارائه عملکرد بهتر استفاده کنند (گوردون، ۱۹۹۱، به نقل از اسکندری، ۱۳۸۱). سیستم‌های پاداش و شناسایی در افراد احساس غرور و احترام شخصی به‌وجود می‌آورد (بایهام^۱، ۱۹۹۷: ۲۷).

توماس و ولتهوس (۱۹۹۵) در نتیجه مطالعات خود دریافتند که پاداش مبتنی بر عملکرد با تحت تأثیر قرار دادن ادراک افراد از حق انتخاب و شایستگی در توانمند سازی روانشناختی آنها نقش دارد.

۶- کار گروهی

ادراک افراد از میزان توانمندی خود علاوه بر ویژگیهای فردی از ویژگیهای گروه نیز تأثیر می‌پذیرد. پژوهشگرانی چون کانگر، اییلان، توماس و ولتهوس نشان داده‌اند که تصمیم‌گیری گروهی، تقسیم داوطلبانه مسئولیتها و مشکلات، اهمیت گروه و کار گروهی، اعتماد درون گروهی و ادراک گروه از میزان تأثیرگذاری بر مدیران و سایر گروه‌های سازمان، می‌تواند تأثیر مثبتی بر احساس افراد گروه از توانمندی آنان بر جای گذارد. توانایی ترکیب استعدادها، مهارتها و تلاشهای اعضای گروه، باعث آفرینش افکار جدیدتر، حل مشکلات پیچیده‌تر، جلب حمایت‌های بیرونی و آسان سازی در روند اجرای تغییرات می‌شود؛ به عبارت دیگر، گروه‌های کارآمد ساز و کارهایی را برای به حداکثر رساندن عملکردشان ایجاد می‌کنند (کیرکمن روزن^۲، ۲۰۰۰).

ج- عوامل عاطفی- روانی

عوامل عاطفی-روانی، آن دسته از عوامل معنوی است که به احساس کارکنان از حمایت و پذیرش کارکنان از سوی مقامات و مدیران سازمان اشاره دارد و احساس توانمندی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. دو مورد از مهم‌ترین این عوامل عبارت است از:

۱- حمایت اجتماعی، سیاسی

به اعتقاد کانتر، حمایت اجتماعی سیاسی، میزان حمایت قانونی است که مؤسسان سازمان از اعضای خود به‌عمل می‌آورند و اقدامات آنان را مورد تأیید قرار می‌دهند. این

¹ Bayham

² Cricman Rozen

حمایت صرفاً از طریق عضویت در شبکه‌های سازمانی به دست می‌آید. شبکه‌های اجتماعی، ساختار اجتماعی هر سازمان است که از طریق مجاری ارتباطی، افراد را برای اجرای کارها آماده می‌سازد. این شبکه‌ها عمدتاً شامل یک رئیس، همکاران و اعضای گروه کاری است. به اعتقاد کروزیبر، عضویت در شبکه‌های اجتماعی، میزان مرادوات کارکنان با افراد کلیدی سازمان را بیشتر می‌کند و به افزایش احساس افراد از توانمندی خود منجر خواهد شد (اسپیریتز، ۱۹۹۶). مدیرانی که تحولات سازمانی عمده‌ای ایجاد می‌کنند از میزان زیاد حمایت اجتماعی بهره‌مند هستند؛ به تعبیر دیگر، هر چقدر از حمایت بیشتر برخوردار باشند اثربخشی بیشتری دارند. استراتژیها و روشهای توانمندسازی که برای زیردستان حمایت احساسی فراهم سازد و فضای جمعی اعتماد و حمایت را ایجاد کند در تقویت باور به خود اثر بخشی مؤثر خواهد بود (کانگر و گانگو، ۱۹۸۸، ۴۷۹).

حمایت می‌تواند به شکل به رسمیت شناختن و پاداش‌دهی به تلاشهای توانمند سازی و موفقیت افراد باشد (گندز^۱، ۱۹۷۷ به نقل از اسکندری، ۱۳۸۱).

۲- احساس احترام و پذیرفته شدن

زمانی که مدیران عالی با کارکنان رفتاری محترمانه، مؤدبانه و قابل پذیرش داشته باشند، کارکنان احساس می‌کنند که پذیرفته می‌شوند؛ بدین معنی که با کارکنان با ادب و احترام رفتار می‌شود؛ به سخنان آنان گوش داده می‌شود و از آنان خواسته می‌شود تا اندیشه و احساس خود را بیان کنند و به شأن و منزلت آنان احترام گذاشته می‌شود (موریس^۲ و ویل کاکس^۳، ترجمه بدری، ۱۳۷۹: ۴۴). در این موقعیت، کارکنان احساس می‌کنند که روش کار و رفتارهای آنان مورد قبول و رضایت مدیران بالادستی است. همین امر موجب افزایش انگیزه و تلاش برای جلب رضایت بیشتر مدیران می‌شود که در نتیجه آن، کارایی کارکنان در سازمان افزایش می‌یابد و این می‌تواند به معنی احساس توانمندی کارکنان تلقی شود.

د- عوامل توانمند ساز

عواملی است که موجب افزایش توانمندی کارکنان می‌شود و کارکنان با برخورداری از آنها احساس توانمندی بیشتری می‌کنند. برخی از مهمترین این عوامل عبارت است از:

¹ Gendes

² Moriss

³ Vail Coces

۱- دسترسی به آموزش

کارکنان آموزش دیده زیرساختهای نوآوری و ابداع به شمار می‌روند و سازمان را توانا می‌سازند تا به کیفیت بهتری دست یابد. آموزش و توانمندسازی کارکنان بسیار مهم است؛ زیرا این امر بر پشتکار و قوه خلاقیت آنها تأثیر می‌گذارد؛ یعنی افراد آموزش دیده بیشتر درگیر کار می‌شوند؛ با اعتماد به نفس بیشتری کار می‌کنند و تلاش فزاینده‌ای برای وظایف محول از خود نشان می‌دهند. آموزش و توانمندسازی همچنین به موازات ایجاد احساس تعهد بیشتر کارکنان به اهداف سازمانی، باعث افزایش رضایت شغلی و کاهش افت نیروی انسانی می‌شود (اسدی، کرم، ۱۳۸۲).

اهمیت آموزش در این است که کارکنان با چگونگی تطبیق فعالیتهای خود با فعالیتهای بالا دستی و پایین دستی آشنا می‌شوند (باون^۱ و لاولر^۲، ۱۹۹۵: ۸۰). اگر افراد بخوبی آموزش داده نشوند، احساس توانایی در گرفتن تصمیم و یا آغاز فعالیت جدید را ندارند. ویلیام جیمز^۳ از دانشگاه هاروارد در تحقیقی نشان داد که کارکنان با ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی خود کار می‌کنند. تحقیق وی نشان داد که اگر کارکنان آموزش ببینند و به‌طور شایسته برانگیخته شوند ۸۰ تا ۹۰ درصد تواناییها و صلاحیتهای خود را بروز می‌دهند (مشبکی: ۳۴۳).

۲- دسترسی به منابع

یکی از شاخصهای کارکنان در سنجش میزان شایستگی خود و اعتماد مدیران به آنان، میزان اختیار در به‌کارگیری منابع سازمان (اعم از منابع مادی و انسانی) و دسترسی به منابع سازمان برای بهبود وظایف سازمانی است. در اغلب سازمانها دسترسی به منابع در کنترل سرپرستان است. برای توانمندسازی کارکنان، این کنترلها باید حذف شود و منابع در کنترل کارکنان توانمند قرار گیرد. این منابع شامل سرمایه‌های سازمان، دسترسی به حمایت سایر کارکنان یا حمایت افراد خبره‌ای است که درباره آنچه کارکنان انجام می‌دهند، دانش و آگاهی دارند (واردز^۴، ۱۹۹۶: ۲۲). معمولاً ایجاد موانع در دسترسی به منابع به‌دلیل پرهیز از سوء استفاده کارکنان است. به هر حال اگر اطلاعات در مورد هزینه‌ها و تأثیر بر تأمین منابع خطوط عملیاتی با کارکنان تقسیم شود، آنها از این

¹ Bowen

² Lawler

³ James

⁴ Wardz

اطلاعات سوءاستفاده نمی‌کنند. پس از مرحله آموزش، افراد نیاز دارند که کنترل بر منابع ضروری برای بهبود کارشان را در اختیار داشته‌باشند (باون و لاولر، ۱۹۹۵: ۸۲). از دیدگاه کانتر، دسترسی به منابع بدان معناست که مدیران باید فعالیتهای سازمان را از طریق واحدهای کوچکتر و گروه‌های پروژه‌ای انجام دهند که بودجه مخصوص به خود را دارند و آنان باید منابع لازم را برای حل مشکلات در اختیار آنها قرار دهند. این منابع می‌تواند شامل منابع مالی، مواد، ملزومات، مکان و زمان باشد.

به باور هومانز، عدم دسترسی به منابع در ایجاد احساس بی‌قدرتی و وابستگی کارکنان نقش عمده‌ای دارد. از سوی دیگر، دسترسی به منابع باعث افزایش کفایت نفس و کنترل بر رویدادهای محیطی خواهد شد. برخلاف هومانز، فریدر و هافمن عنوان کردند افراد به‌رغم محدودیت دسترسی به منابع می‌توانند احساس توانمندی کنند (اسپیرتزر، ۱۹۹۶).

۳- دسترسی به اطلاعات

مدت‌زمان زیادی بود که سازمانها براساس نظریه "تاریکخانه مدیریت" ^۱ عمل می‌کردند. بر اساس این نظریه، مدیران باید کارکنان خود را در تاریکی نگه دارند و صرفاً آنها را با اطلاعات بی‌اهمیت تغذیه کنند (دنيس^۲، ۱۹۸۸). اما امروزه ارتباط بین دسترسی به اطلاعات و توانمندسازی در پژوهشهای دانشگاهی و عمل (تجربه) به اثبات رسیده است. به اعتقاد ویبیک، دسترسی به اطلاعات، فهم افراد را از مشکلات پیچیده افزایش می‌دهد. نوناک نیز بر این باور بود که تبادل اطلاعات جزء مهمی در استقلال عمل افراد به‌شمار می‌آید (اسپیرتزر، ۱۹۹۶).

البته باید اطلاعاتی در اختیار افراد قرار گیرد که به افزایش کارایی آنان منجر شود، نه اطلاعاتی که سردرگمی آنها را در پی خواهد داشت (کری^۳، ۱۹۹۶).

نتیجه‌گیری

سازمانها برای توانمند ساختن کارکنانشان اقدامات متعددی را برنامه ریزی و اجرا می‌کنند. این اقدامات زمانی مؤثر است که در نتیجه آن، کارکنان احساس توانمندی کنند. وقتی کارکنان برنامه‌های توانمندسازی را با موفقیت و رضایت پشت سر می‌گذارند در حال

¹ Mushroom Theory of Management

² Dennis

³ Carey

رشد هستند و اطمینان دارند که کارشان چالشی و درگیر شدنشان در کار بیشتر شده است. همچنین مطمئن هستند که تصمیمات درستی می‌گیرند و احساس انگیزه و موفقیت‌های آنان افزایش یافته و کارشان لذت‌بخش شده است.

اگر برنامه‌های توانمندسازی با موفقیت اجرا شود، کارکنان احساس توانمندی می‌کنند و مطمئن هستند محدودیتها و موانعی که در بخشهای مختلف سازمان در مقابل آنان بود، برداشته شده است؛ نقش شغل آنان برجسته شده و وابستگی نظام کاری نیز به آنان افزایش یافته است.

کارشان معنادار و از نظر درونی برای آنان مطلوب است و بخش منسجمی از زندگی آنان شده است. در این مرحله است که کارکنان سازمان می‌توانند به موفقیت‌هایی دست یابند و سازمان هر لحظه به سمت جلو پیشرفت می‌کند. آنها خود را در این پیشرفت مؤثر می‌دانند و احساس توانمندی می‌کنند.

فهرست منابع فارسی:

- ۱- ابطحی، حسین و عابسی سعید. توانمند سازی کارکنان، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۶.
- ۲- اسدی کرم، علیرضا. تاثیر آموزش و توانمند سازی کارکنان در افزایش کیفیت تولیدات، نشریه تعاون، ۱۳۸۲.
- ۳- اسکندری، مجتبی. طراحی و تبیین الگوی توانمند سازی مدیران کاروانهای حج، سازمان حج و زیارت، پایان نامه دکتری، دانشگاه تهران، ۱۳۸۱.
- ۴- بایهام صاعقه توانمندسازی. نیویورک، انتشارات هارمونی، ۱۹۸۸.
- ۵- جف، دنیس و دیگران. مدیریت توانمند، ترجمه بهزاد رضانی، تهران، نشر دایره ۱۳۷۷.
- ۶- طوسی، محمدعلی، مشارکت و مدیریت مشارکت جو، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۷.
- ۷- مشبکی، اصغر. مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات ترمه، ۱۳۸۰، چاپ دوم.
- ۸- موریس و گراهام ویل کاکس، فن توانمند سازی، ترجمه بدری و همکاران (گروه کارشناسان ایران)، چاپ ۱۳۷۹.

فهرست منابع خارجی :

- 1-Bowen,D.E& Lawler ,E.E.1995 the Empowerment of Service Workers. What, Why,who,When, Sloan Management Review.
- 2-Carey,R.1996, Opening the Book on Productivity. Sals & Marketing Management .Vol.148.Issue.3.
- 3-Castilano Joseph F, Klein Donald & Roehm. Harper A . 1998 . Mini Companies: The Next Generation of Employee Empowerment, Management Accounting , Vol, 79.No.9.
- 4- Conger Jay,& Kanungo Rabindra,N, 1988 , The Empowerment Process: Integrating Theory & Practice , Academy of Management Review, Vol.13.No,3.
- 5- Dennis, G.1988. here Today, Gone Tomorrow . Corrections Today, Vol.60.Issue.3.
- 6- Greasley,Kay ,2005 , Employee perception of Empowerment, www.emeraldinsight.com/0142-5455.htm
- 7- Hall,Matthew,2008, The effect of comprehensive performance measurement system on role clarity ,psychological empowerment and managerial performance, Accounting ,Organization and Society , 33.
- 8- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16–78.
- 9- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Occupational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- 10- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (2000). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58–74.
- 11- Rabbins T.L ,Crino M.D,Fredendal L . D . 2002. An Integrative Model of the Empowerment Process ,Human Resource Management Review.Vol.12.

- Smith, D. & Langfield-Smith, K. (2003). The effect of participative performance evaluation on accountants' psychological empowerment, organizational commitment, and job satisfaction. Working paper

12- Spreitzer G.1995. An Empirical Test of a Comprehensive Model of Interpersonal Empowement in the workplace. American Jornal of Community Psychology , Vol.23.No.5.

13-Spreitzer G,M.1996.Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment , Academy of Mangement Review, Vol,39.No 2.

14-Ward,P.J (1993), A study of organization variables affecting worker empowerment.Educational and Psychological Studies . University of Miami, Miami,FL

