

# برنامه‌های توانمندسازی کارکنان

محمد محمدی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی

## چکیده

در عصر حاضر، توانمندسازی به عنوان ابزاری شناخته شده که مدیران بوسیله آن قادر خواهند بود سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگی‌های چون تنوع کانال‌های نفوذ، رشد اتکاء به ساختار افقی و شبکه‌ای، حداقل شدن فاصله کارکنان از مدیران و کاهش تعلق سازمانی می‌باشند، بطور کارآمد اداره کنند (Koberage Christine & et.al. 1999). توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به این مدیران امکان خواهد داد در برابر پویایی‌های محیط رقابتی به سرعت و بطور مناسب عمل نموده، موجبات برتری رقابتی سازمان‌شان را فراهم آورند. نوشتار حاضر ضمن بیان دلایل توانمندسازی کارکنان به تشریح برنامه‌های توانمندسازی پرداخته و به پی‌آمدهای حاصل از آن اشاره‌ای خواهد داشت.

## مقدمه

چالش‌های محیطی عصر حاضر از نظر پیشرفت سریع فن‌آوری، افزایش انتظارات

مشتریان و ضرورت انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را به جستجوی راهی برای تداوم بقای خود وادار کرده است. در این میان، بسیاری از سازمان‌ها، راه‌حل را اجرای برنامه‌های توانمندسازی تشخیص داده و تلاش کرده‌اند با اجرای این برنامه‌ها، ضمن اصلاح متغیرهای مؤثر بر احساس افراد از توانمندسازی فرد بر موانع درونی و بیرونی غلبه کرده و زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند را بوجود آورند. توانمندسازی کارکنان پی‌آمدهای نگرشی و رفتاری خاصی را برای سازمان‌ها به همراه داشته و بر توان آنها در عرضه رقابت خارجی می‌افزاید. (شکل ۱)

اینک با تفصیل بیشتر به تشریح هر یک از اجزای شکل (۱) پرداخته می‌شود.

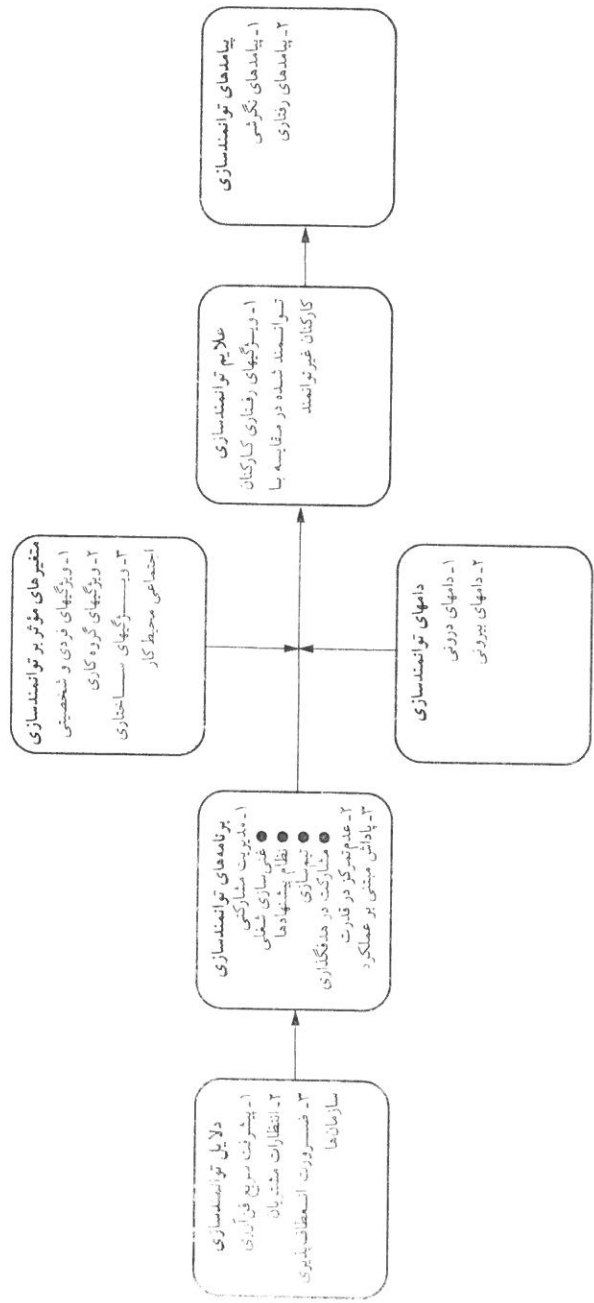
### دلایل توانمندسازی

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

۱- اثرات فن‌آوری بر محیط‌های کاری. رشد سریع فن‌آوری، تمامی جوانب سازمان‌ها را به نوعی تحت تأثیر قرار داده است. تغییرات سریع فن‌آوری، باعث تغییر ماهیت کارها شده و رایانه‌ها، رباط‌ها و دستگاه‌های کاملاً خودکار جایگزین مشاغل روتین شده‌اند. این ابزار تغییرات شدیدی در نوع مهارت‌های مورد نیاز افراد و اعضای سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند. (رایبیز، ۱۳۷۴). بدیهی است برای رویارویی با چنین چالشی کارکنان باید توانمند شوند یعنی در تمامی جهات رشد کنند.

۲- افزایش انتظارات مشتریان. امروزه، مشتریان به کمک اینترنت قادرند وسایل موردنیاز خود را به طور مستقیم و در بهترین قیمت رقابتی خریداری کنند. افزایش انتظارات مشتریان باعث افزایش انتظارات سازمان‌ها از کارکنان‌شان شده است. تحت این شرایط، نه تنها سلسله مراتب دستوری-کنترلی مناسب نخواهد بود بلکه برعکس، کارکنان باید بیاموزند ابتکار عمل داشته، خلاق باشند. در درون تیم‌های خودگرانی که برای انجام وظایف سنتی مدیران (از قبیل بودجه‌بندی، پاداش، کنترل کیفیت، استخدام

شکل ۱- فرایند سازمانی توانمندسازی کارکنان



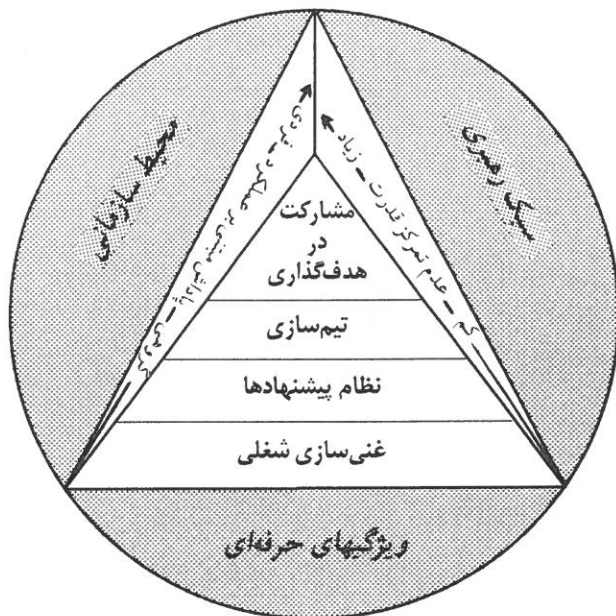
و...) توانمند شده‌اند به خوبی ایفای نقش کرده و مسئولیت بیشتری برای اقدامات‌شان پذیرند. (Maccoby, 1999; Quinn & Spreitzer, 1997)

۳- ضرورت انعطاف‌پذیری سازمان‌ها. در شکل سنتی سازمان‌ها دارای ساختار سلسله‌مراتبی و قدرت متمرکز در رأس هرم تغییرات عمده‌ای در حال رخ دادن است. به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی، در محیطی که شدت رقابت جهانی و فن‌آوری‌های نوین از ویژگی‌های آن به شمار می‌آید دست برداشتن از کنترل متمرکز باعث افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌ها خواهد شد. در این میان، توانمندسازی کارکنان بهترین فلسفه عدم‌تمرکز است. (Plunkett & Attner, 1997)

### برنامه‌های توانمندسازی

همان‌گونه که در شکل شماره (۲) می‌بینید، توانمندسازی کارکنان، مستلزم سه پیش‌نیاز محیط سازمانی، سبک رهبری و ویژگی‌های حرفه‌ای است. این پیش‌نیازها، بستر لازم برای موفقیت برنامه‌های توانمندسازی را فراهم می‌آورند. همراه پیش‌نیازها، دو اهرم دیگر یعنی عدم‌تمرکز قدرت و پاداش مبتنی بر عملکرد می‌توانند به عنوان مکمل برنامه‌ها عمل کنند. در این راستا، متناسب با هر سطح از برنامه‌های توانمندسازی، کارکنان از میزان مشخصی آزادی عمل برخوردار شده و می‌توانند با توجه به نوع عملکردشان (فردی یا گروهی) از پاداش‌های لازم برخوردار گردند. در اولین سطح برنامه‌های توانمندسازی (یعنی غنی‌سازی شغلی)، کارکنان در چارچوب وظایف شغلی‌شان آزادی عمل یافته و با توجه به نوع عملکردشان که به طور عمده فردی است از پاداش‌های لازم برخوردار می‌گردند. در نظام پیشنهادها، کارکنان اجازه داده می‌شود در خصوص مشکلات و فرایندهای کاری اظهار نظر (ارایه پیشنهاد) کرده و در صورت کاربردی بودن پیشنهادات‌شان پاداش دریافت دارند. به همین ترتیب، با حرکت به رأس هرم بر عمق و دامنه قدرت‌شان در سازمان افزوده شده، با تشکیل تیم‌های کاری از اختیار تصمیم‌گیری و مشارکت در هدفگذاری برخوردار و در ازای موفقیت تیمی‌شان،

پاداش دریافت می‌دارند.



شکل ۲- پیش‌نیازها و سلسه مراتب برنامه‌های توانمندسازی

پیش‌نیازهایی برای اجرای برنامه‌های توانمندسازی وجود دارند که بدون وجود آنها توانمندسازی کارکنان تقریباً غیرممکن خواهد بود. این پیش‌نیازها عبارتند از: ویژگیهای حرفه‌ای<sup>۱</sup>: ویژگیهای حرفه‌ای کارکنان همانند زمین حاصلخیزی است که آماده‌کشت است. ویژگیهای حرفه‌ای وجود دارند که لازمه توانمند شدن کارکنان هستند. این ویژگیها عبارتند از:

الف - آموزش<sup>۱</sup>: آموزش به این جهت ضروری است که افراد را قادر می‌سازد به نوعی دانش و شناخت کلی دست یافته تا به عنوان عضوی از یک تیم در تغییر سیستم، فعالانه ایفای نقش نمایند. این نوع آموزش، شامل فنون رهبری، مهارتهای حل مشکل، ارتباطات و آماده‌سازی کارکنان برای ایفای نقش‌های تیمی است.

ب - ارشاد<sup>۲</sup>: ارشاد اشاره به راهنمایی‌هایی دارد که افراد باتجربه به افراد کم‌تجربه ارائه می‌دهند تا بیاموزند و رشد کنند. سودمندترین رفتارهای فرد هادی، رفتارهایی هستند که توان بالقوه افراد را شناسایی، به الگوسازی نقش‌ها و ارتقاء مسئولیت‌پذیری و فرصت‌ها کمک می‌کنند. این قبیل رفتارها، بر احساس عزت‌نفس و اطمینان افراد می‌افزایند.

ج - تعلق حرفه‌ای<sup>۳</sup>: افراد باید به حرفه خود عشق بورزند و وظیفه سازمان است با اجرای برنامه‌های مناسب در اعضای خود تعلق حرفه‌ای ایجاد کنند. تعلق حرفه‌ای، باعث رشد شخصیتی افراد شده و ابزاری را برای شکل‌دهی به رفتار آنان فراهم می‌آورد. (Fullam & Lando, 1998)

د - شبکه‌سازی<sup>۴</sup>: شبکه‌ها، تجلی ارتباطات درون سازمانی هستند نه سلسله مراتب درون سازمانی. شبکه‌های واقعی، شبکه‌های اندک که در محیط واقعی سازمان و نه در نمودار سازمانی شکل می‌گیرند. شبکه‌های درون سازمان پنجره‌هایی را می‌گشایند بدون آن که لطمه‌ای به احساس عضویت افراد در درون خود وارد سازند. عضویت در یک سازمان رسمی همانند رفاقت، افراد می‌توانند ارتباطات زیادی با هم برقرار کنند بدون آن که به دیگران لطمه‌ای وارد شود. بنابراین، شبکه‌ها پیامد ناخواسته اما مفید سازمان‌های رسمی هستند. آنها می‌توانند باعث تبادل سریع اطلاعات و بازخور در بین افراد شده و بر عزت‌نفس آنها بیافزایند. (Foy, 1994)

1- Education

2- Mentoring

3- Professional

4- Networking

محیط<sup>۱</sup>: محیط کاری افراد بر توانمندسازی آنها مؤثر است. کارکنان در خلاء انجام وظیفه نمی‌کنند. آنها نیاز به محیطی دارند که توانمندسازی را تشویق کند. کارکنان، به توانمندی دست نخواهند یافت مگر آن که نیازهای اساسی شان در محیط کار ارضاء شود و فرهنگی وجود داشته باشد که به ارزشهایی چون اعتماد متقابل، مشارکت فراگیر، کار گروهی و ریسک‌پذیری بها دهد. (Fullam & Lando, 1998)

سبک رهبری<sup>۲</sup>: سبک رهبری کارآمد جزء لاینفک ایجاد محیط پرورش کارکنان توانمند است. مدیران مستبد به دلیل نگرش سنتی قدرت، هرگز قادر به توانمندسازی زیردستان نخواهند بود. به زعم آنها توانمندسازی کارکنان به مثابه قدرت بخشیدن به رقیبی است در بازی با مجموع صفر<sup>۳</sup> که به هیچ‌وجه منطقی نیست. برخلاف مدیران خودکامه که در جهت تضعیف هرچه بیشتر زیردستان گام برمی‌دارند. مدیران توانمند، به عنوان یک هادی، مباشر، تسهیل‌کننده و مربی عمل می‌کنند (Fullam & Lando, 1998)، این مدیران به خوبی می‌دانند که توانمندی و موفقیت آنها در گرو توانمندی و موفقیت گروه کاری آنها است. جفری سائنفلد<sup>۴</sup> این واقعیت را این‌گونه به تصویر می‌کشد:

یک نوازنده ویالون بعد از ترک ارکستر، کارهای زیادی می‌تواند انجام دهد، اما یک رهبر ارکستر فقط گروه را دارد و بدون آن هیچ کاری نمی‌تواند انجام دهد. (Horton, 1992)

از همین‌رو در ادبیات جدید مدیریت از رهبری به عنوان هنر توانمندسازی دیگران یاد می‌شود. رهبران با مشارکت دادن کارکنان در انجام امور زمینه توانمندسازی آنها را فراهم می‌آورند. به زعم بنیس<sup>۵</sup> توانمندسازی از طریق مدیریت مشارکتی:

«... شامل تقویت این احساس در افراد است که آنها در مرکز رویدادهای سازمان قرار دارند نه در پیرامون آن. این امر به طور کارآمد باعث خواهد شد هر فردی در سازمان احساس کند در موفقیت سازمان‌اش نقش دارد و به همین دلیل سازمان

1- Environment

2- Leadership Style

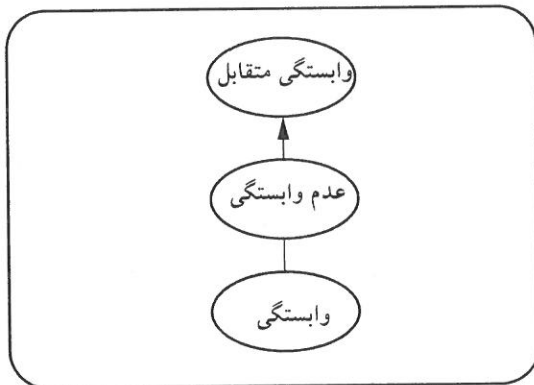
3- Zero-Sum game

4- Jeffery Saunenfeld

5- Bennis

برای او آزادی عمل و تعهد قایل است. آنها احساس خواهند کرد در فرهنگ زندگی می‌کنند که دارای احترام و منزلت بوده و بدون آن که از مافوق کسب تکلیف کنند می‌توانند خودشان کارها را انجام دهند. (Darity & Anderson, 96)

مانز و سامز<sup>۱</sup> حتی پا را از این فراتر گذاشته و در نظریه «فوق رهبری»<sup>۲</sup> از رهبری به عنوان هدایت سایرین به سمت هدایت خودشان یاد می‌کنند. نظریه فوق رهبری برگرفته از نظریه‌های قبلی رهبری مشارکتی است اما توجه بیشتری نسبت به نقش عدم وابستگی و آن چه که یک رهبر باید برای پرورش قابلیت‌های زیردستان‌شان در جهت «خود رهبری» انجام دهند، معطوف می‌دارد (Nigel, 1995). حرکت به سمت خود رهبری یک فرایند است. فرایندی که رهبران باید به موازات بلوغ زیردستان، سبک رهبری خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که آنها را از حالت «وابستگی» به سمت «عدم وابستگی» و در نهایت «وابستگی متقابل» سوق دهند. (شکل ۳).



Source : Tierney, 1999, p.4.

شکل ۳- فرایند بهبود ارتباطات



صاحب‌نظران برای توانمندسازی کارکنان، که ایده «وابستگی متقابل» را نیز در درون هفته دارد، برنامه‌هایی را پیشنهاد کرده‌اند که در زیر تشریح می‌شوند.

الف - غنی‌سازی شغلی. ایده غنی‌سازی شغلی بر پایه این فرض استوار است که افزایش تخصصی و ساده‌سازی کارها در صنایع نوین موجب یکنواختی، خستگی، بی‌حالی و نارضایتی عمومی شده و رفتارهای کاری نامطلوب از قبیل غیبت، کم‌کاری و جابجایی شغلی را در پی داشته است. غنی‌سازی شغلی به همراه اسلاف خود یعنی توسعه و گردش شغلی تلاش می‌کنند تا روند تخصصی‌سازی را از طریق واگذاری وظایف مختلف بیشتری که کارکنان مدعی آن هستند و منجر به اثربخشی‌شان خواهد شد، دگرگون سازند (Hespe & Little, 1984). در غنی‌سازی شغلی، مشاغل به گونه‌ای طراحی می‌گردند که انجام آنها مستلزم سطوح بالاتر مهارت و دانش بوده و به کارکنان اختیارات، کنترل و مسئولیت بیشتری در حیطه کاری داده می‌شود. پژوهش‌های انجام شده حکایت از آن دارند که غنی‌سازی شغلی می‌تواند افزایش انگیزش، نشاط شغلی، بهبود کیفیت عملکرد و رشد و پرورش کارکنان را به همراه داشته باشد.

ب - نظام پیشنهادها. بسیاری از سازمان‌ها به موازات توجه به افزایش مشارکت کارکنان، برنامه پیشنهادهای کارکنان (ESP)<sup>۱</sup> روی آورده‌اند. برنامه پیشنهادهای کارکنان تلاشی رسمی برای برکشیدن ایده‌های عملیاتی مفید از افراد یا گروه‌های کارکنان است. این اعتقاد وجود دارد که نظام پیشنهادها از یک طرف باعث صرفه‌جویی در هزینه‌ها، بهبود بهره‌وری و افزایش سودآوری سازمان‌ها شده و از طرف دیگر رشد کمی و کیفی ایده‌پردازی کارکنان را به همراه خواهد داشت (Mishra, 1994).

براساس مطالعه مؤسسه ملی نظام پیشنهادهای آمریکا (NASS)<sup>۲</sup>، نظام پیشنهادها ارزان‌ترین نظام مدیریت مشارکتی است که بیشترین صرفه‌جویی در هزینه را عاید

---

#### 1- Employee Suggestions Program

۲- National Association of Suggestion System با حروف اختصاری NASS، یک گروه غیرانتفاعی در شیکاگو است که نمایندگی شرکت‌های آمریکایی را که برنامه نظام پیشنهادها را به اجرا درآورده‌اند، برعهده دارد.

سازمان‌ها کرده است. این مؤسسه در مطالعه‌ای که در سال ۱۹۸۹ از ۹۰۰ شرکت عضو خود انجام داد، دریافت که سازمان‌های موفق از طریق نظام پیشنهادها نزدیک به یک میلیون پیشنهاد از کارکنان‌شان دریافت داشته که بیش از ۳۲ درصد آنها پذیرفته شده است. متوسط صرفه‌جویی خالص به ازای هر پیشنهاد کاربردی ۷۶۳۳ دلار بوده که در مجموع حداقل ۲ بلیون دلار صرفه‌جویی کلی در هزینه‌ها را در پی داشته است (Mishra, 1994). چارلز مارتین<sup>۱</sup>، یکی از اساتید دانشگاه ایالتی ویجیتا، نیز به این مهم اشاره نموده است. او می‌گوید:

شرکت‌هایی که نظام‌های کارآمد پیشنهادها را شکل داده‌اند امروز، دریافته‌اند که کارکنان ایده‌های ارزشمندی دارند که می‌توانند هزینه‌ها را کاهش، درآمدها را افزایش، کارآیی را ارتقاء و کیفیت را بهبود بخشد. (Nation's Business, 1998)

از سوی دیگر، نظام پیشنهادها رشد کمی و کیفی ایده‌های کارکنان را به همراه خواهد داشت. دونالدهاستینگ<sup>۲</sup>، رئیس بازنشسته شرکت لینکلن الکتریک، مهمترین هدف نظام پیشنهادها را همین موضوع می‌داند. او می‌گوید:

هدف نظام پیشنهادها تنها کمک به افراد برای انجام کارآمدتر کارها نیست؛ بلکه مهمتر از آن، کمک به آنها برای پیشرفت در نظرات و ایده‌های‌شان می‌باشد. (Hodgetts, 1997)

نظام پیشنهادها در طی ۴۰ سال، از ۱۹۵۱ تا ۱۹۸۸، در مجموع ۲۰ میلیون ایده را برای شرکت توپوتا به ارمغان آورده است. در سالهای اخیر، تعداد پیشنهادها در سال بالغ بر ۲ میلیون پیشنهاد شده است یعنی به طور متوسط ۴۰ پیشنهاد به نسبت هر یک از کارکنان، ۹۵ درصد افراد مشارکت داشته و نرخ پذیرش بالغ بر ۹۶ درصد شده است (Bell, 1997).

ج - تیم‌سازی. اگرچه کار مبتنی بر تیم برای مشارکت کارکنان ضروری نیست؛ اما، تیم‌ها مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها به ویژه سازمان‌هایی که تحت فشار تغییرات محیطی مبادرت به ساختاردهی مجدد و یا کوچک‌سازی کرده‌اند، قرار گرفته است. به تصور این

سازمان‌ها، ساختار مبتنی بر تیم، آخرین راه‌حل برای رفع مشکلات سازمانی ناشی از تغییرات محیطی به شمار می‌آید (McHugh & Bennet, 1999). در واقع، آنها به خوبی دریافته‌اند که استفاده از کارکنان توانمند که در قالب تیم‌ها ایفای نقش می‌کنند. بهترین شیوه واکنش سریع در مقابل تغییرات محیطی است. کار تیمی، قابلیت‌های خلاقیت، نوآوری و حل مشکل را در کارکنان بارور ساخته و نوعی چرخه ایده‌آل برای بهبود بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها فراهم می‌آورد (Tranfield & et.al.1998). نمونه‌های بسیاری در سازمان‌ها وجود دارد که تیم‌های کاری توانسته‌اند دست به نوآوری‌های شگفت‌انگیز زده، مشکلات لاینحل را حل نموده، به کیفیت‌های قابل توجهی دست یافته و در بهره‌وری رکورد شکنی کنند. از نظر ثوری، تیم‌ها از طریق تلاش دسته جمعی می‌توانند به اهدافی فراتر از مجموع تلاش‌های فردی اعضای‌شان دست یابند. به عبارتی دیگر، تیم‌های قوی "هم‌افزایی" ایجاد می‌کنند. پیتراکر، صاحب‌نظر مشهور مدیریت، می‌گوید: "موزیک جالبی که توسط یک ارکستر سمفونی نواخته می‌شود، چیزی فراتر از مجموع استعدادهای فردی هر یک از نوازندگان آن است". آن چه که این تیم‌های قوی عموماً از آن برخوردارند، توانایی هر عضو گروه برای بهتر ساختن هم تیمی‌اش است. بویایی‌های اثربخشی تیمی، قابل مشاهده عینی نیستند. در عالم سازمان‌ها، تبادل دانش، پیشنهاد برقراری ارتباط، در دسترس قرار دادن منابع، تسهیل تنش‌ها، داوری در حل تعارضات و بسیاری از اقدامات ظریف دیگر، مجموعه اقداماتی هستند که هم تیمی‌ها را در موقعیتی قرار می‌دهند که بتوانند از قابلیت‌های بالقوه‌شان در جهت موفقیت تیم حداکثر استفاده را نمایند. به طور واضح، تمایل به این که فداکاری‌های فردی پشتوانه موفقیت تیم قرار گیرد بخش مهمی در ایجاد هم‌افزایی است. بنابراین، توانایی ترکیب استعدادها، مهارت‌ها و تلاش‌های اعضای تیم، باعث خلق ایده‌های جدیدتر، حل مشکلات پیچیده‌تر، جلب حمایت‌های بیرونی و تسهیل در روند اجرای تغییرات می‌شود. به عبارت دیگر، تیم‌های کارآمد ساز و کارهایی را برای به حداکثر رساندن عملکردشان ایجاد می‌کنند (Kirkman & Rosen, 2000).

د - مشارکت در هدف‌گذاری. 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 (Casteilano & et.al. 1998). براساس نظریه هدف‌گذاری<sup>۱</sup>، مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری، تعهد کارکنان نسبت به آن اهداف 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 (Gordon 1991). مشارکت در هدف‌گذاری به آنها احساس غرور بخشیده و این احساس را در آنها بوجود خواهد آورد که مالک سازمان هستند (Casteilano & et.al, 1998).

بدون شک، توانمندسازی کارکنان بدون اجرای برنامه‌های مدیریت مشارکتی غیرممکن است. لکن، برنامه‌های توانمندسازی مبتنی بر مدیریت مشارکتی به تنهایی کافی نیستند. چنانچه این برنامه‌ها با عدم تمرکز قدرت و پاداش مبتنی بر عملکرد همراه نگردند، راه به جایی نخواهند برد. بنابراین، نظر به اهمیت این دو در موفقیت برنامه‌های توانمندسازی به تشریح آنها پرداخته می‌شود.

الف - عدم تمرکز قدرت. به اعتقاد برخی صاحب‌نظران، محور اصلی مفهوم توانمندسازی "قدرت" است. بنابراین، انتظار معقول از فرایند توانمندسازی، افزایش قدرت افرادی است که توانمند شده‌اند (Forrester, 2000). نظریه پردازان تئوری انتقادی بر این باور اصرار دارند که اجرای برنامه‌های مدیریت مشارکتی بدون عدم تمرکز قدرت بی‌ثمر خواهد بود.

ب - پاداش مبتنی بر عملکرد. کانگر و کاننگور<sup>۲</sup> در مطالعات خود دریافته‌اند که پاداش نقش مهمی در فرایند توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند. پاداش‌ها، به ویژه آنهایی که همراه با تحسین و قدردانی مدیران عالی هستند، به افراد احساس شخصیت داده و آنها را برمی‌انگیزاند تا از توان بالقوه خود برای ارایه عملکرد بهتر استفاده کنند (Gordon, 1991). مطالعات دستی<sup>۳</sup> نیز نشان داد که پاداش مبتنی بر عملکرد با تحت تأثیر قرار دادن ادراک

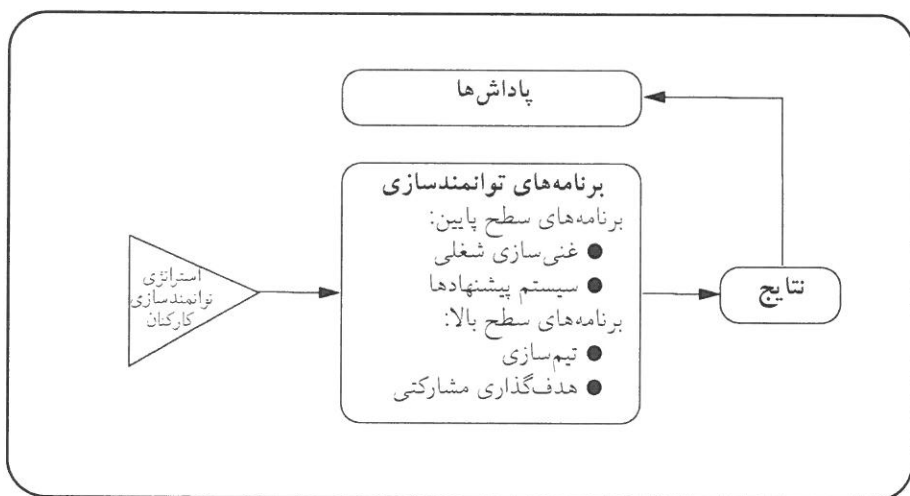
1- Critical Theory

2- Conger &amp; Kanungo

3- Deci

افراد از حق انتخاب و شایستگی در توانمندسازی روانشناختی آنها نقش بازی می‌کند (Thomas & Velthouse, 1995).

نتایج تحقیقات حکایت از آن دارند که سازمان‌ها در ارتباط با برنامه‌های توانمندسازی خود نیاز به نوعی رویکرد منطقی دارند. استراتژی توانمندسازی سازمان باید از طریق برنامه‌های غنی‌سازی شغلی، نظام پیشنهادها، تیم‌سازی و هدف‌گذاری مشارکتی مورد حمایت واقع شده و متناسب با این برنامه‌ها، نظام پاداش اصلاح گردد (شکل ۴). بنابراین، در برنامه‌های توانمندسازی سطح پایین (مانند غنی‌سازی شغلی و نظام پیشنهادها) که عمدتاً تأکید بر عملکرد فردی است باید نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد فردی باشد و در برنامه‌های توانمندسازی سطح بالا (مانند تیم‌سازی و هدف‌گذاری مشارکتی) که عمدتاً تأکید بر عملکرد گروهی است باید پاداش‌ها به سمت عملکرد گروهی (تیمی) سوق داده شوند.



Cacioppe, 1999, p.323.

الگوی کلی شکل از منبع زیر اقتباس شده است.

شکل ۴- تنظیم پاداش‌ها بر مبنای استراتژی توانمندسازی

### متغیرهای مؤثر بر احساس توانمندی افراد

بر اساس نظریه شناخت اجتماعی<sup>۱</sup> سه دسته عوامل بر ادراک افراد از توانمندی شان تأثیر می‌گذارد: ویژگیهای فردی و شخصیتی، ویژگیهای گروه کاری و ویژگیهای ساختار اجتماعی واحد کار.

#### الف - ویژگیهای فردی و شخصیتی

– سطح تحصیلات و سنوات خدمت. افرادی که از سطح تحصیلات بالاتری برخوردارند عموماً دارای چشم‌انداز شغلی بهتر و فرصت‌های استخدامی بیشتری هستند. به همین دلیل، این افراد در مقایسه با افرادی که دارای سطح تحصیلات پایین‌تری هستند احساس توانمندی بیشتری می‌کنند. از سوی دیگر، شنایدر<sup>۲</sup> پی برد از آن‌جا که کارکنان با سابقه کاری بیشتر به جهت بهره‌گیری از تجربیات گذشته، بهتر می‌توانند خود را با موقعیت‌های کاری مختلف تطبیق دهند احساس توانمندی بیشتری خواهند نمود (Koberage & et.al.1999).

– جنسیت و نژاد. تحقیقات انجام شده حکایت از آن دارند که زنان و اقلیت‌های نژادی و بومی به دلیل این که احساس بی‌قدرتی<sup>۳</sup> بیشتری می‌کنند دارای سطح پایین‌تری از توانمندی هستند. (Koberage & et.al. 1999).

– مرکز کنترل. مرکز کنترل بیانگر درجه‌ای است که افراد احساس می‌کنند تعیین‌کننده سرنوشت خویش‌اند. افرادی که دارای مرکز کنترل بیرونی هستند تصور می‌کنند شانس، تقدیر، قضا و قدر عامل تعیین‌کننده موفقیت یا شکست آنهاست. برعکس، افرادی که دارای مرکز کنترل درونی هستند به جای محیط، خودشان را عامل اثرگذار بر نتایج کارشان می‌دانند. اسپریتز، توانست در تحقیقات خود به وجود ارتباط بین مرکز کنترل و احساس افراد، از توانمندی پی ببرد. با این وجود، او هم‌چنان مدعی بود از آن‌جا که

1- Social Cognitive Theory

2- Schneider

3- Powerlessness

توانمندی روانشناختی عبارت از شناخت انگیزشی افراد از میزان تأثیرگذاری بر محیط کاری‌شان است؛ بنابراین، افرادی که دارای مرکز کنترل درونی هستند احساس توانمندی بیشتری خواهد داشت. (Spritzer, 1995)

– عزت نفس. نوعی احساس کلی از اهمیتی است که فرد برای خود در سازمان قایل است. چون افرادی که از عزت نفس بالایی برخوردارند تصور می‌کنند. دارای قابلیت‌ها و استعدادهای ارزشمندی هستند که برای واحد کاری‌شان دارای اهمیت است، احساس شایستگی و در نتیجه احساس توانمندی بیشتری خواهند کرد. از آنجا که افراد دارای عزت نفس پایین فاقد چنین پنداشتی هستند احساس توانمندی کمتری خواهند داشت (Spritzer, 1995).

#### ب - ویژگیهای گروه کاری

ادراک افراد از میزان توانمندی خود علاوه بر ویژگیهای فردی از ویژگیهای گروه نیز تأثیر می‌پذیرد. پژوهشگرانی چون کانگر، ایلان، توماس و ولنهووس نشان داده‌اند که تصمیم‌گیری گروهی، تقسیم داوطلبانه مسئولیت‌ها و مشکلات، اهمیت گروه و کار گروهی، اعتماد درون گروهی و ادراک گروه از میزان تأثیرگذاری‌اش بر مدیران و سایر گروههای سازمان می‌تواند تأثیر مثبتی بر احساس افراد گروه از توانمندی‌شان برجای گذارد. (Koberage & et.al. 1999).

#### ج - ویژگیهای ساختاری اجتماعی واحد کار

– ابهام نقش. ابهام نقش زمانی بوقوع می‌پیوندد که فرد مطمئن نیست چه انتظاراتی از او در شغل‌اش وجود دارد. این امر باعث سردرگمی فرد در حدود اختیارات، مسئولیت‌ها، کارهایی که باید انجام دهد و این که در برابر چه کسی باید پاسخگو باشد، خواهد شد. مجموعه این عوامل باعث افزایش عدم اطمینان، ترس و دلهره شده، بر احساس فرد از توانمندی‌اش تأثیر منفی برجای خواهد گذاشت. (Spritzer, 1996)



– حیطة کنترل. حیطة کنترل به معنای تعداد افرادی است که تحت سرپرستی مستقیم یک مدیر قرار دارند. حیطة‌های محدود، کنترل شدیدی را بر زیردستان بوجود می‌آورد. لالر، دریافت حیطة کنترلی محدود این تصور را در افراد بوجود می‌آورد که مدیریت سازمان به مهارتها و تواناییهایشان اعتماد ندارد. این امر منجر به کاهش احساس شایستگی افراد شده، وابستگی و انفعال هرچه بیشتر آنها را در پی خواهد داشت. از سوی دیگر براساس مطالعات مارتینکو و گادتر، کنترل غیرمتمرکز با بوجود آوردن فضای آزادی عمل، ظرفیت مسئولیت‌پذیری افراد را بالا برده و به تقویت احساس مؤثر بودن و توانمندی آنها کمک خواهد نمود. (Spritzer, 1996)

– حمایت اجتماعی سیاسی. به اعتقاد کانتر، حمایت اجتماعی سیاسی<sup>۱</sup> عبارت است از میزان حمایت قانونی‌ای که مؤسسين سازمان از اعضای خود به عمل آورده و اقدامات‌شان را مورد تأیید قرار می‌دهند. این حمایت صرفاً از طریق عضویت در شبکه‌های سازمانی به دست می‌آید. شبکه‌های اجتماعی، ساختار اجتماعی یک سازمان هستند که از طریق مجاری ارتباطی افراد را برای انجام کارها آماده می‌سازند. این شبکه‌ها عمدتاً شامل یک رئیس، همکاران و اعضای گروه کاری هستند. به اعتقاد کروزیبر، عضویت در شبکه‌های اجتماعی، میزان مراودات کارکنان با افراد کلیدی سازمان را بیشتر نموده و منجر به افزایش احساس افراد از توانمندی خود خواهد گردید. (Spritzer, 1996)

– دسترسی به منابع. از دیدگاه کانتر، دسترسی به منابع بدان معناست که مدیران باید فعالیت‌های سازمان را از طریق واحدهای کوچکتر و تیم‌های پروژه‌ای که دارای بودجه مخصوص به خود هستند به انجام رسانده و 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 نقش عمده‌ای در ایجاد احساس بی‌قدرتی و وابستگی کارکنان دارد. از سوی دیگر، دسترسی به منابع باعث افزایش کفایت نفس و



کنترل بر رویدادهای محیطی خواهد شد. برخلاف هومانز، فرییدر و هافمن عنوان داشتند افراد علی‌رغم محدودیت دسترسی به منابع می‌توانند احساس توانمندی کنند. (Spritzer, 1996)

– دسترسی به اطلاعات. مدت زمان زیادی بود که سازمان‌ها براساس نظریهٔ تاریکخانهٔ مدیریت<sup>۱</sup> عمل می‌کردند. بر این نظریه، مدیران باید کارکنان‌شان را در تاریکی نگه داشته و صرفاً آنها را با اطلاعات بی‌اهمیت تغذیه کنند (Dennis, 1998). اما امروزه ارتباط بین دسترسی به اطلاعات و توانمندسازی در تحقیقات دانشگاهی و عمل (تجربه) به اثبات رسیده است. به اعتقاد وییک، دسترسی به اطلاعات، فهم افراد از مشکلات پیچیده را افزایش خواهد داد. نوناک نیز بر این باور بود که تبادل اطلاعات جزء مهمی در استقلال عمل افراد به شمار می‌آید (Spritzer, 1996). البته باید اطلاعاتی در اختیار افراد قرار گیرد که منجر به افزایش کارآیی‌شان گردد، نه اطلاعاتی که سردرگمی آنها را در پی خواهد داشت (Carey, 1996).

## دامهای توانمندسازی

بر سر راه فرایند توانمندسازی کارکنان دامهایی وجود دارد که از سوی گیل دآور به دو گروه دامهای درونی و بیرونی تقسیم‌بندی شده‌اند. (Dover, 1999)

### الف - دامهای درونی

دامهای درونی که عمدتاً مربوط به مفروضات و دانش نادرست می‌باشند عبارتند از:  
۱- تعریف قدرت به معنای اختیارات بی‌حد و مرز. بیشتر کارکنان تصور می‌کنند قدرت به معنای دارا بودن اختیارات مطلق (بی‌حد و مرز)<sup>۲</sup> و توانایی برای اتخاذ تصمیمات یک‌جانبه است. بنابراین، انتظار دارند برنامه‌های توانمندسازی منجر به افزایش توانایی آنها برای اتخاذ تصمیمات فردی شود. این انتظار می‌تواند منجر به بروز تعارض بین

کارکنان و مدیران دربارهٔ حد و مرز قدرت افراد گردد. این تعارض، باعث خواهد شد که مدیران قدرت کارکنان را محدود سازند. محدودیت فوق از جانب کارکنان به عنوان تخطی آشکار از اصول توانمندسازی ارزیابی شده، باعث خواهد شد آنها نسبت به برنامه‌های توانمندسازی بدبین شده و دست از تلاش بردارند.

۲- ارتباط قدرت و خوداتکایی. گفته می‌شود یکی از اهداف توانمندسازی، خوداتکایی<sup>۱</sup> کارکنان است. اما، یکی از پیامدهای تصور قدرت به معنای اختیارات مطلق آن است که ارتباط بین قدرت و خوداتکایی (به معنای توانایی برای اقدامات فردی کارآمد) به درستی درک نشود. عدم درک چنین ارتباطی، این توهم را در کارکنان به وجود خواهد آورد که آنها باید به صورت قهرمانانی درآیند که به تنهایی قادر خواهند بود مشکلات پیچیده را حل کرده و از شکست سازمان جلوگیری نمایند. این امر، باعث خواهد شد کارکنان فراموش کنند که موفقیت یا شکست سازمان پیامد اقدامات همهٔ افراد سازمان است نه افراد خاص.

۳- ارتباط قدرت و اختیارات مدیریتی. بسیاری از مدیران قدرت خود را برحسب سلسله مراتب تعریف می‌کنند. آنها تصور می‌کنند به این جهت دارای قدرت هستند که به موجب سلسله مراتب سازمان، قادرند کارهایی را به دیگران واگذار کرده و نتایج کار را ارزیابی کنند. اما، برنامه‌های توانمندسازی باعث می‌شود بسیاری از اختیارات سنتی مدیران از قبیل بودجه‌بندی، تشویق و تنبیه به کارکنان انتقال یابد. برای مدیرانی که فکر می‌کنند این جابه‌جایی به معنای کاهش اختیاراتشان می‌باشد، توانمندسازی یک تهدید بزرگ به شمار می‌آید. نتیجه چنین طرز فکری آن بوده که مدیران اغلب در راه اجرای برنامه‌های توانمندسازی مانع تراشی کنند.

۴- انتظار تعهد از کارکنان. به طور معمول مدیران ارشدی که حامی برنامه‌های توانمندسازی هستند از کارکنان انتظار دارند به توانمندسازی به صورت پاداشی بنگرند که از جانب سازمان به آنها هدیه شده، در نتیجه منجر به افزایش رضایت شغلی‌شان

خواهد شد. برخلاف این پنداشت، کارکنان به توانمندسازی به عنوان انتظارات جدید سازمان از خودشان یاد می‌کنند، این که آنها دیگر نباید هم چون گذشته در انتظار کسب تکلیف و یا حمایت مافوق برای تصمیمات و اقدامات‌شان باشند. در نتیجه، در حالی که مدیران ارشد در ازای پاداش جدیدی که به کارکنان‌شان ارزانی داشته‌اند از آنها انتظار تعهد دارند، کارکنان در مقابل انتظارات جدید از خود واکنش نشان می‌دهند.

۵- تصور این که کارکنان از مهارت‌های لازم برخوردارند. در حالی که مدیران ارشد تصور می‌کنند کارکنان از مهارت‌های لازم برای موفقیت در یک محیط توانمند شده برخوردارند، تعداد کمی از مدیران یا کارکنان دارای مهارت‌های لازم - از قبیل توانایی تصمیم‌گیری گروهی و تفکر سیستمی - می‌باشند. بنابراین، در حالی که اغلب مدیران به دلیل مشکلات و هزینه‌های کارآموزی از آموزش مهارت‌های لازم طفره می‌روند، به طور مداوم از عدم کارایی فعالیت‌های مبتنی بر تشریک مساعی شکایت می‌کنند. آنها حاضر نیستند بپذیرند که با یک بهبود گسترده در مهارت‌ها دیگر این عدم کارایی نمایان نخواهد شد.

## ب - دامهای بیرونی

علاوه بر دامهای درونی، دامهای بیرونی نیز که عمدتاً از طریق حوادث ناگهانی و غیرمنتظره ایجاد می‌گردند می‌توانند موفقیت برنامه‌های توانمندسازی را با مشکل مواجه سازند.

۱- تعدیل نیروی انسانی سازمان‌ها. متأسفانه یکی از واکنش‌هایی که امروزه سازمان‌ها به هنگام روبارویی با چالش‌های اقتصادی و رقابتی انجام می‌دهند، تعدیل نیروی کار است. در نتیجه اضطراب، تغییرات شغلی، نقش‌ها و مسئولیت‌های جدید ناشی از این تعدیل‌ها می‌توانند سازمان را با مشکل مواجه ساخته و تلاش‌های توانمندسازی را تحلیل برند. علی‌رغم این احتمال که نیروی کار توانمند می‌تواند سازمان را برای واکنش در برابر چالش‌ها آماده‌تر سازد، بسیاری از سازمان‌ها به دلیل ترس از وجود چنین بحران‌هایی از انجام برنامه‌های توانمندسازی اجتناب نموده‌اند.

۲- تغییر مدیریت ارشد سازمان. همواره این انتظار وجود دارد که یک مدیرعامل جدید و یا سایر مدیران ارشد با ایجاد برخی تغییرات عمده در سازمان، شوک‌هایی را ایجاد کنند. حتی هنگامی که عملکرد و روحیه افراد سازمان خوب است، مدیران ارشد ممکن است مبادرت به ایجاد چنین شوک‌هایی نمایند. آنها بر این اعتقادند برای آن که در نزد کارکنان به عنوان رهبران قوی‌ای قلمداد گردند که همیشه می‌توانند در سازمان منشأ اثر واقع شوند، ایجاد چنین شوک‌هایی ضروری است. متأسفانه، وجود این طرز تفکر در مدیران ارشد می‌تواند پیشرفت تلاش‌های توانمندسازی را تحت‌الشعاع قرار دهد.

۳- ادغام‌ها و تملک‌ها. خواه شرکت جدیدی خریداری گردد و یا در شرکت همسان در یکدیگر ادغام شوند، این ترکیب جدید سازمانی می‌تواند توانمندسازی را به چالش وا دارد. اگر هر دو شرکت تلاش‌هایی را در این زمینه آغاز کرده باشند باید در جستجوی شیوه‌ای برای ادغام این تلاش‌ها باشند. اما اگر تنها یکی از آن دو در زمینه توانمندسازی فعالیت می‌کرده است یا باید این فعالیت‌ها خاتمه یافته اعلام گردند و یا این که سیکل توانمندسازی به منظور وارد کردن کارکنان جدید مجدداً از ابتدا آغاز به کار کند.

### علایم توانمندسازی

از آن‌جا که فرایند توانمندسازی نیاز به مدت زمان زیادی دارد و مدیران ارشد نمی‌توانند آثار مثبت آن را بلافاصله ببینند بنابراین، آنها نیاز به شیوه‌هایی دارند تا براساس آنها ارزیابی کنند آیا برنامه‌های توانمندسازی در مسیر صحیح خود حرکت می‌کنند یا خیر. یکی از این شیوه‌ها، بررسی رفتاری است که افراد توانمند شده در مقایسه با افراد توانمند نشده از خود به نمایش می‌گذارند در جدول (۱) به این ویژگی‌های رفتاری اشاره شده است.

جدول ۱- ویژگیهای رفتاری کارکنان توانمند شده در مقایسه با کارکنان غیر توانمند

کارکنان توانمند نشده	کارکنان توانمند شده
<p>۱- منتظر هستند تا مافوق تصمیم بگیرد که چه کسی اختیار رسیدگی به مشکل را دارا و در برابر آن مسئول است. به عبارتی، همواره منتظر گسب تکلیف هستند.</p>	<p>۱- در موقعیت‌های مبهم دارای ابتکار عمل هستند و مشکلات را به شیوه‌ای تعریف می‌کنند که قادر به تجزیه و تحلیل بهتر و دستیابی به تصمیمات بیشتر باشند.</p>
<p>۲- قادرند با مشکلات بطور کارآمد برخورد کنند اما نمی‌توانند فرصت‌های محتمل را تشخیص دهند.</p>	<p>۲- قادرند در موقعیت‌های مبهم از قبیل زمانی که شکایات مشتریان و یا تهدیدهای رقابتی افزایش می‌یابد، فرصت‌ها را تشخیص دهند.</p>
<p>۳- اطلاعات، ادله و نتیجه‌گیریهای سایرین به ویژه افراد صاحب نفوذ را به سرعت و بدون انجام بررسی‌های لازم می‌پذیرند. در مورد اطلاعاتی که در اختیار دارند بحث می‌کنند اما هرگز قادر نیستند از این اطلاعات در راستای اهداف مشترک استفاده کنند.</p>	<p>۳- قادر به کارگیری مهارت‌های فکری مهم از قبیل آشکار ساختن و آزمایش مفروضات و ارزیابی دلایل ارایه شده هستند. همچنین قادرند در مورد این که تصمیمات و اقدامات‌شان در راستای اهداف مشترک است دلایل محکمی ارایه دهند.</p>
<p>۴- انتظار دارند تلاش‌هایی در جهت دستیابی به اجماع نظر صورت گیرد اما اگر در این خصوص با شکست مواجه شوند به اختیارات سلسله مراتبی متوسل می‌شوند.</p>	<p>۴- هم در گروه‌های وظیفه‌ای و هم در درون گروه‌های چند وظیفه‌ای<sup>۱</sup> قادر به اجماع نظر برای تصمیمات و اقدامات هستند.</p>
<p>۵- به بهبود فردی یا اثربخشی تیمی تمرکز دارند اما قادر به درک مشکلاتی که فراتر از گروه هستند، نیستند. قادر به ارایه راه‌حل‌های یک‌بار مصرف هستند اما برای سیستماتیک نمودن آنها با مشکل مواجه می‌شوند. به شدت متکی به سیستم‌های موجود بوده حتی اگر این سیستم‌ها کارایی خود را از دست داده باشند.</p>	<p>۵- بر روی فرصت‌های کار کرده و آنها را مورد شناسایی قرار می‌دهند تا بتوانند بدین طریق فعالیت‌ها، مستندات، سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی را سیستماتیک (نظاممند) نموده، مشکلات سیستماتیک را شناسایی و دفع کرده و در نهایت سیستم‌هایی را که قادر نیستند چیزی بر ارزش مشتری بیفزایند، اصلاح و یا از رده خارج کنند.</p>
<p>۶- تنها زمانی توجه خود را به مسأله منابع معطوف می‌دارند که از سوی افراد صاحب اختیار موظف به انجام آن شوند.</p>	<p>۶- در تلاش‌اند از طریق کاهش هزینه‌ها و یافتن فرصت‌هایی برای سرمایه‌گذاری در زمینه‌های جدید (از قبیل فرایند بهبود و فن‌آوری پیشرفته)، منابع را بهینه کنند.</p>
<p>۷- فاقد اعتماد به نفس بوده و فکر می‌کنند فاقد استعدادها و خلاقیت‌های لازم‌اند و دیگران به آنها اعتمادی ندارند.</p>	<p>۷- دارای اعتماد به نفس بوده و فکر می‌کنند که مستعد، خلاق و مورد اعتمادند.</p>
<p>۸- احساس می‌کنند عاجز از انتخاب چگونگی انجام کارهای‌شان هستند.</p>	<p>۸- احساس می‌کنند که خودشان به خوبی قادرند در خصوص زمان و چگونگی انجام وظایف‌شان تصمیم‌گیری کنند.</p>

منبع: Source: Dover, 1999

## پیامدهای توانمندسازی

توانمندسازی دارای چهار بُعد مهم بودن، کفایت نفس، حق انتخاب و احساس مؤثر بودن می‌باشد. هر یک از این ابعاد می‌توانند دارای پیامدهای نگرشی و رفتاری خاص خود باشند.

### الف - پیامدهای نگرشی

پیامدهای نگرشی ناشی از توانمندسازی عبارتند از افزایش رضایت شغلی و کاهش استرس.

۱- رضایت شغلی. توماس و ولتهوس در تحقیقات خود دریافتند که سطوح بالای مهم بودن و احساس شایستگی (کفایت نفس) از طریق ایجاد علاقه در افراد نسبت به وظایف‌شان باعث افزایش رضایت شغلی خواهد شد. همچنین، حق انتخاب (آزادی عمل شغلی) به عنوان یک عامل انگیزاننده، همانگونه که هرزبرگ پیش‌بینی کرده، می‌تواند افزایش رضایت شغلی را در پی داشته باشد. احساس مؤثر بودن نیز که دارای ارتباط معکوس با احساس عجز اکتسابی است، منجر به افزایش رضایت شغلی خواهد شد. زیرا، احساس عجز با ایجاد دلسردی در افراد برای شناسایی فرصت‌ها، کاهش انگیزش و ایجاد انگیزش منجر به رضایتی شغلی می‌گردد (Spritzer & Kiziols, 1997). از سوی دیگر، افزایش رضایت شغلی منجر به تعهد سازمانی قوی‌تر در افراد خواهد گردید و از آنجا که افزایش رضایت شغلی در ارتباط مستقیم با کاهش جابجایی کارکنان<sup>۱</sup> است. بنابراین انتظار می‌رود توانمندسازی منجر به کاهش جابجایی گردد (Dennis, 1998).

۲- کاهش استرس. گاردل<sup>۲</sup> در تحقیقات خود دریافت کارهای غیرچالشی و یکنواخت که فاقد ویژگی معناداری هستند، استرس‌زا می‌باشند. از آنجا که غنی‌سازی شغلی در رأس برنامه‌های توانمندسازی قرار دارد لذا پیش‌بینی می‌شود کاهش استرس شغلی را در پی

داشته باشد. توماس و تایمون<sup>۱</sup> پی بردند که کفایت نفس بالا منجر به کاهش استرس می‌شود. ماتسن و ایوان سویچ<sup>۲</sup> نیز بر این باورند که آزادی عمل (حق انتخاب) امکان کنترل افراد بر برخی از عوامل استرس‌زا را فراهم آورده و از این طریق منجر به کاهش استرس شغلی می‌گردد. (Spritzer & Kizilos, 1997)

### ب - پیامدهای رفتاری

توانمندسازی می‌تواند پیامدهای رفتاری مهمی در پی داشته باشد. به عنوان مثال، گیگاس<sup>۳</sup> به این نتیجه رسید که کفایت نفس منجر به ابتکار عمل، تلاش و پشتکار در برابر موقعیت‌های چالشی خواهد شد. بر طبق تحقیقات دسی و یان<sup>۴</sup> آزادی عمل کارکنان در شغل‌شان باعث واکنش سریع آنها در برابر موانع و مشکلات خواهد شد (Spritzer, 1995). از سوی دیگر، نظریه پردازان رویکردهای شناختی و انگیزشی ارتباط آزادی عمل شغلی با اثربخشی (بهبود عملکرد) را مورد تأیید قرار داده‌اند. نظریه‌پردازان شناختی معتقدند از آنجا که کارکنان نسبت به رؤسای‌شان از دانش و اطلاعات کاملتری نسبت به کارشان برخوردارند بنابراین، در موقعیت بهتری برای برنامه‌ریزی کاری، شناخت موانع و حل آنها برای دستیابی به عملکرد بهتر قرار دارند. از جنبه انگیزشی، توماس و تایمون دریافتند که توانمندسازی با فراهم آوردن آزادی عمل برای کارکنان، انگیزه لازم برای بهبود عملکرد را در آنها بوجود می‌آورد. هم‌چنین، اشفورث<sup>۵</sup> بر این باور است که احساس مؤثر بودن ناشی از توانمندسازی این احساس را در افراد بوجود می‌آورد که گوش شنوایی برای شنیدن ایده‌های‌شان در سازمان وجود دارد. به همین دلیل، آنها احساس خواهند کرد که می‌توانند در تعیین سمت و سوی آتی واحد کاری‌شان نقش داشته باشند و باید عملکرد بهتری از خود به نمایش گذارند. (Spritzer & Kizilos, 1997).

1- Thomas & Tymon

2- Matteson & Ivancevich

3- Gecas

4- Deci & Ryon

5- Ashforth



## نتیجه‌گیری

عصر حاضر، عصر توانمندسازی کارکنان نامیده شده است. با این وجود، شواهدی که از شکست اغلب برنامه‌های توانمندسازی در جهت برآورده ساختن انتظارات مدیران و کارکنان حکایت دارند، روز به روز بیشتر می‌گردند. در حالی بسیاری از سازمان‌ها مبادرت به اجرای آن نموده‌اند که هم در مورد آن بسیار اغراق شده و هم اینکه آنها بدون شناسایی و درک صحیح علل واقعی مشکلاتشان یا به اجرای سطحی و نادرست این برنامه‌ها پرداخته و یا اینکه فقط به شعار بسنده نموده‌اند. مجموعه‌ای این ضعف‌ها که ناکارآمدی تلاش‌های توانمندسازی را به همراه داشته، بهانه به دست عده‌ای داده تا با علم کردن آنها کُل ماهیت توانمندسازی را مورد حمله قرار دهند. اگرچه سازمان‌های زیادی از اجرای برنامه‌های توانمندسازی متضرر شده‌اند اما آن همچنان نوشدارویی تلقی می‌شود که با وجود بدمزه بودن درمان بسیاری از دردهای سازمان‌هاست (Holpp, 1996). هیچ کس نمی‌تواند سوءاستفاده و یا استفاده ناصحیح عده‌ای از توانمندسازی را دلیلی بر غیرمفید بودن آن بداند. بنابراین لازم است سازمان‌ها با درک صحیح مشکلات، شناخت نوع برنامه‌های مناسب و اجرای اصولی آنها و شناسایی و رفع دامهایی که بر سر راه توانمندسازی کارکنان وجود دارد مبادرت به اجرای آن نمایند تا شاهد پیامدهای نگرشی و رفتاری مثبت حاصل از آن باشند.



## منابع و مآخذ

- ۱- رابینز استیفن. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، جلد ۳، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی (تاریخ انتشار کتاب به زبان اصلی ۱۹۹۵).
- 2- Bell R.F. (1997). Constructing an Effective Suggestion System. IIE Solutions. Vol. 29, Issue 2.
- 3- Carey R. (1996). Opening the Book on Productivity. Sales & Marketing Management. Vol, 148, Issue 3.
- 4- Casteilano J.F., Klein; D & Roehn H. A, (1998). Minicompanies: The Next Generation of Empowement. Management Accounting. Vol. 79, No. 9.
- 5- Danity P.H. & Anderson, M. (1996). The Capable Eexecutive: Effective Performance in Senior Management. McMillan Business: London.
- 6- Dennis, G. (1998). Here Today, Gone Tomorrow. Corrections Today. vol. 60. Issue 3.
- 7- Dover K. (1999). Avoiding Empowerment Traps. Management Review. Vol. 88, Issue 1.
- 8- Forrester R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea. Academy of Management Executives. Vol, 14, No. 3.
- 9- Fay N. (1994) Empowerment People at work. Gower, Great Britian.
- 10- Fullam G & Lando A.R. (1995). The Traid of Empowerment: Leadership,

- Environment, and Professional Traits. *Nursing Economic*. Vol. 16. Issue 5.
- 11- Gorden J. (1991). *A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour*. Third Edition New York: A Westrum, R. & Samaha, Khalil, *Complex Organization: Growth Liyn Straggle and Change*. Prentice-Hall. USA. & Bacon.
- 12- Hesper, G & Little, A. (1984). Types of Employee Participation.
- 13- Hodgetts, R. M. (1997). Discussing Incentive Compensation With Donald. H & Lincoln. E, *Compensation & Benefits Review*. Vol. 29. Issues5.
- 14- Holl P.L. (1996). If Empowerments is so Good, why Does it Hurt? Corada, J.W. & Woods. J.A. *the Quality Yearbook*, NewYork. Mc Graw-Hill.
- 15- Horton, T.R. (1992). *The CEO Paradox: the Privilege and Accountability of leadership*. NewYork: Amacom.
- 16- Kirkman B. Rosen B. (2000). Powering up Teams. *Organizational Dynamics*. Winter Vol. 28, Issue 3.
- 17- Koberage G. S. Boss R., Senjem, J. C. & Goodman E. (1999). Antecedents and Outcomes Empowerment. *Group & Organization Management*, vol. 24. Issue 1.
- 18- Maccoby M. (1999). R. Thinking Empowerment. *Research Technology Management*. Seploct, vol. 42. Issue 5.
- 19- Mc Hugh, M. & Bennet H. (1999). Introducing Teamworking whitin a Bureaucratic Maze, *The Leadership & Organization Development Journal* , 20 (2).
- 20- Mishra, J.M. (1994) Employee Suggestion Programs in Health Care field the Rewards of Involvement. *Public Personnel Management*. vol. 23, Issue 4.
- 21- Nation's Business (1998). Back to the Hold Suggestion Box. *Nation's Business*. vol. 86. Issue 5.
- 22- Nigel. N. (1995). *The Blackwell Encyclopedia Dictionary of Oranizational Behavior*. New York: Blakwell Business.
- 23- Quinn, R.E. & Spritzer, G.M. (1996). The Road of Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 26(2).
- 24- Spritzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, vol 38, No.5.
- 25- -----, (1996). Social Characteristics of Psychological Empowerment *Academy of Management Journal*, vol. 39, No. 2.
- 26- Spritzer, G.M. & Kiziols, M.A. (1996). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Starin.

Journal of Management, vol. 23, Issue 5.

- 27- Thomas, K.W & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: an Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, vol. 15, No. 4.
- 28- Treney C. (1999). An Organizational Culture Change *Organization & People*, vol. 6, No1.
- 29- Tranfield, D; Parry, I; Wilson S; Smith, S. & Foster, M. (1998). Teamworked organizational Engineering: Getting the Most out of Teamworking *Management Decision*, 30/6.

