

بررسی توانمند سازی کارکنان مدارس

صابر شفیعی^۱، میلاد شریف زاده^۲

^۱ نویسنده مسئول، آموزگار ابتدایی استان ایلام، کارشناسی ارشد برنامه ریزی درسی

^۲ آموزگار ابتدایی استان ایلام، شهرستان چوار، کارشناسی علوم تربیتی

چکیده

مقاله حاضر از نوع مروری - کتابخانه ای است که با توجه به نظرات دانشمندان و صاحب نظران این حوزه نگاشته شده است. هدف از به تحریری در آوردن این مقاله بررسی توانمند سازی کارکنان مدارس است. نتیجه نشان می دهد که مقوله های توانمندسازی در محیط های آموزشی نه تنها موجب تقویت حرفه گرایی می شود بلکه در رهبری معلمان، بهبود کیفیت زندگی کاری و نیز پیاده سازی اثربخش الگوهای تحول و تعالی در نظام آموزش و پرورش نقش بسزایی دارد. برخی دیدگاه های توانمندسازی بر رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی مدیران و کارکنان آموزشی تاکید دارند و برخی دیدگاه های دیگر از بعد روانشناختی به این موضوع توجه کرده اند.

واژه های کلیدی: توانمند سازی، توانمندی روانشناختی، کارکنان مدارس

«توانمندسازی» به صورت عام از ابتدای خلقت وجود داشته است. زندگی گذشته انسان و روند تکاملی آن طی تاریخ، گویای این موضوع است. شیوه سکونت، ساخت سرپناه و رشد ابزارهای مورد استفاده برای گردآوری خوراک، شکار، کشاورزی و ایجاد تغییرات و تکامل آن برای حفظ نفس، بقا و بهبود زندگی نشانی از تکامل توانمندسازی بشر است. از این دیدگاه، تمامی تلاش - های صورت گرفته برای سازگاری با اقلیم، صیانت نفس و استفاده بیشتر از توان موجود در انسان را می توان «توانمندسازی» نامید (کرم بستی، ۱۳۸۰).

از واژه توانمندسازی در همه رشته ها با توجه به کاربرد آن استفاده شده است. در متون مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی تحت عناوین تیم سازی، مشارکت فعال و مدیریت کیفیت فراگیر برمی گردد. به عنوان مثال، در دهه ۱۹۵۰، منابع علمی مدیریت آکنده از اصول و قواعدی بود که مدیران باید در قبال کارکنان خود رفتار دوستانه داشته باشند. در دهه ۱۹۶۰، مدیران باید نسبت به نیازها و انگیزه های کارکنان حساس می بودند، در دهه ۱۹۷۰، مدیران باید از کارکنان کمک می طلبیدند، و در دهه ۱۹۸۰، مدیران باید تشکیل گروه می دادند که به ترتیب به آن ها روابط انسانی، آموزش حساسیت، مشارکت کارکنان و مدیریت کیفیت فراگیر گفته شد. پیگیری این مباحث در دهه ۱۹۹۰ و پس از آن، نشانگر این است که مدیران باید بیاموزند که چگونه توانمندی کارکنان را گسترش دهند (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

تعاریف توانمندسازی

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک های مؤثر برای ارتقای بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانایی های آنان در زمینه های اهداف سازمانی است. تعاریف گوناگونی از واژه توانمندسازی از سوی صاحب نظران ارائه شده است. زیمرمن^۱ (۱۹۹۵؛ به نقل از گرجی، ۱۳۸۸) معتقد است: "توانمندسازی واژه ای است که ارائه ی تعریفی از آن سهل و ممتنع است. هرکسی تصویری از آن را در ذهن خود پرورش می هد، اما حقیقتاً افراد کمی به آن اشراف دارند.

تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸، برمی گردد که در آن "توانمندسازی را تفویض اختیار در نقش سازمانی فرد می دانستند. این اختیار باید به فرد اعطا گردد یا در نقش سازمانی او دیده شود" (آقایار، ۱۳۸۲) در فرهنگ لغت توانمندسازی معانی متفاوتی را تداعی می کند. "به کسی اقتدار رسمی دادن، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و اختیار دادن از معانی موجود در فرهنگ لغت است (گرو^۲، ۱۹۷۱؛ به نقل از پورحسینی، ۱۳۹۲)

در علم مدیریت نیز توانمندسازی صرفاً از یک جنبه مورد توجه قرار نمی گیرد بلکه حتی در مدیریت نیز جنبه های متعددی را برای توانمندسازی قائل هستند. به طور کلی، با بررسی تحقیقات مدیریت و سازمانی تعاریف توانمندسازی در سه دسته طبقه -

^۱ - Zimmerman

^۲ - Grove

بندی می‌شوند: الف) توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار یا رویکردی ساختاری؛ ب) توانمندسازی به عنوان ایجاد انگیزش یا رویکرد شناختی؛ ج) توانمندسازی بر اساس دو رویکرد مکانیکی و ارگانیکی (نادری و همکاران، ۱۳۸۷).

توانمندسازی در رویکرد ساختاری عبارت است از "فرایندی که طی آن مدیر در قدرتش با زیردستان سهیم می‌شود. قدرت نیز به دارا بودن اختیار و کنترل رسمی بر منابع سازمانی اطلاق می‌شود". کارسون وانز^۳ توانمندسازی ساختاری را که فعالیت‌های مدیریتی و ایجاد تغییر در نیروی کار را تأکید می‌کند متفاوت می‌داند (شاه‌حیدری‌پور و کمالیان، ۱۳۹۱).

کانگر و کانونگو (۱۹۸۸؛ به نقل از پورحسینی، ۱۳۹۲) معتقدند بین توانمندسازی و تفویض اختیار یک رابطه دوسویه وجود دارد و توانمندسازی را "فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است، می‌دانند". توانمند بودن به ایجاد شرایطی برای افزایش انگیزش انجام وظایف محوله از طریق تقویت احساس خودکارآمدی شخص اشاره دارد.

کانگر و کانونگو (۱۹۸۸؛ به نقل از نادری و همکاران، ۱۳۸۷) با توجه به این مفهوم الگوی توانمندسازی را در یک مرحله خلاصه می‌کنند بدین صورت که مرحله‌ی اول شامل شناسایی و حذف شرایطی که موجب احساس بی‌قدرتی در کارکنان می‌شود، است. این عوامل می‌تواند شامل تغییرات سازمانی، نظام پاداش‌دهی و ماهیت شغل باشد، مرحله دوم به کارگیری فنون و راهبردهای مدیریتی یا مدیریت توانمندسازی است. این راهبردها شامل مدیریت مشارکتی، نظام بازخورد، پاداش مبتنی بر شایستگی و غنای شغلی است، مرحله‌ی سوم استفاده از منابع اطلاعاتی کارآمد است. این منابع به مؤثر بودن اقدامات توانمندسازی که در مرحله‌ی دوم به آن‌ها اشاره شد کمک خواهد کرد و مرحله‌ی چهارم کسب تجربه‌ی کارکنان از طریق فرآیند توانمندسازی است. مراحل قبل احساس توانمندی یا خودکارآمدی را در زیردستان تقویت می‌کند. در علم روانشناسی نیز توانمندسازی از جنبه‌های مختلف مورد توجه قرار می‌گیرد. یکی از این انواع، توانمندسازی روانی می‌باشد. توانمندسازی روانی خود به چهار بُعد تقسیم می‌شود: (۱) معنا داری، (۲) شایستگی (۳) خودمختاری (۴) اثرگذاری.

توانمندسازی روان شناختی

توانمندسازی روان‌شناختی به مجموعه‌ای از حالات روان‌شناختی اشاره دارد که برای احساس کنترل افراد بر کارشان لازم و ضروری می‌باشند و به جای تمرکز بر رویه‌های مدیریتی که قدرت را با کارکنان در همه سطوح سازمان تقسیم می‌نماید، توانمندسازی به عنوان باورهای فردی کارکنان درباره نقششان در رابطه با سازمان اشاره دارد (اسپریترز، ۲۰۰۸).

یکی از مقاله‌هایی که منجر به پژوهش‌های بیشتری شد و به صورت متفاوتی توانمندسازی را مورد بحث و بررسی قرار دادند، مفهوم‌سازی کانگر و کانونگو (۱۹۸۸، به نقل از پورحسینی، ۱۳۹۲) در مورد توانمندسازی بود. آن‌ها استدلال نمودند که دیدگاه ساختار اجتماعی توانمندسازی ناقص است زیرا اگر رویه‌های مدیریتی توانمندسازی کارکنان، فاقد احساس

^۳ - Carson Wanse

خودکارآمدی باشند، اثر کمی بر آنها دارند. آنها معتقد بودند توانمندسازی فرآیند افزایش خودکارآمدی بین اعضای سازمان می باشد، که این خودکارآمدی از طریق همانندسازی و رفع شرايطی که باعث افزایش ناتوانی می گردد، حاصل می شود.

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰؛ به نقل از خدیوی و همکاران، ۱۳۹۱) با ایجاد چارچوب نظری برای بررسی توانمندسازی به - عنوان انگیزش شغلی درونی، در چهار شناخت که جهت گیری به کار را نشان می دهند، عقیده و نظر کانگر و کانونگو را گسترش دادند و به جای ویژگی های موقعیتی، توانمندسازی را به عنوان مجموعه ای از شناخت یا حالت هایی تعریف نمودند که به واسطه محیط کاری که منجر به جهت گیری فعال^۴ نسبت به شغل می شود، تأثیر می پذیرند. به دست آوردن این چهار شناخت (احساس مؤثر بودن، احساس داشتن حق انتخاب، احساس شایستگی، احساس معناداری) منجر به احساس توانمندسازی می گردد. اسپریتزر متون پژوهشی بین رشته ای^۵ درباره ی توانمندسازی شامل روانشناسی، جامعه شناسی، مددکاری اجتماعی و آموزش را مورد مطالعه قرار داد. وی برای این چهار بُعد در بین این متون بین رشته ای حمایت گسترده ای یافت نمود.

این چهار بُعد یا چهار شناخت با یکدیگر جهت گیری فعال به نقش شغلی را منعکس می نمایند. به عبارتی دیگر، تجربه توانمندسازی در همه ی این چهار بُعد تجلی می یابد، اگر یکی از این چهار بُعد موجود نباشد، آنگاه تجربه ی توانمندسازی با محدودیت مواجه خواهد شد. برای مثال، اگر افراد بخواهند که تصمیم گیری نمایند (خودمختاری) اما درباره نوع تصمیم گیری و هدف تصمیم گیری چیزی ندانند (فقدان حس معناداری)، احساس توانمندی نمی کنند، به همین صورت، اگر افراد باور داشته باشند که می توانند بر فرآیندها اثرگذار باشند (اثرگذاری) اما احساس کنند فاقد مهارت و توانایی های لازم برای انجام شغل شان می باشند (فقدان حس شایستگی)^۶، به خوبی احساس توانمندسازی نمی کنند. بنابراین، کارکنان هنگامی که همه این چهار وضعیت و حالات روان شناختی را تجربه نمایند، احساس توانمندسازی روان شناختی می نمایند. میشرای در سال ۱۹۹۹ بُعد اعتماد را به این ۴ بُعد اضافه کرد (میشرای، ۱۹۹۹؛ به نقل از موعلی و همکاران، ۱۳۸۸).

همپوشی بین این چهار عامل و مکانیسم های روان شناختی چنانچه تصور می شود از طریق روابط بین طراحی شغل و پیامدهای کارکنان در نظریه ی طراحی شغل مشخص گردیده است. در نظریه طراحی شغل مشخص کرده اند که برای توانمندی فرد باید به او توانایی دهیم و این توانمندی می تواند حداقل به دو چیز متفاوت منجر شود. یکی از این موارد توانایی و اقتدار مشروعی^۷ است که توسط نیرو و قدرت حاصله بر دیگران وارد می گردد. مسأله دیگر، کسب انرژی از طریق ارزیابی های وظیفه است که عقیده اصلی توماس و ولتهوس در مورد توانمندسازی را ارائه می دهد دیدگاه ساختار اجتماعی به خاطر سازمان محور بودن محدودیت هایی داشت. دیدگاه روان شناختی نیز به خاطر فرد محوری محدودیت هایی دارد.

بنابراین، خودکارآمدی تفکر در مورد داشتن توانایی انگیزش است و اشاره به این دارد که اگر فرد باور داشته باشد که می تواند وظیفه ای را به درستی انجام دهد، به احتمال بیشتری برای انجام آن کار تلاش خواهد کرد. بیشترین بررسی های

^۴ - Active orientation

^۵ - Interdisciplinary Literature

^۶ - Lack of sense of competence

^۷ - Legitimate authority

خودکارآمدی در متون سازمانی، آن را به عنوان حالتی در نظر می گیرند که افراد در نتیجه اعمال مدیریتی یا خط مشی های مدیریتی تحریک می شوند، نه به واسطه ویژگی شخصیتی ثابت (هاکمن و الدهام^۸، ۱۹۸۰؛ به نقل از اسپریتزر، ۲۰۰۸).

کانگر و کانونگو (۱۹۸۸، به نقل از پورحسینی، ۱۳۹۲) گام مهمی را در جهت روشن ساختن و توضیح مفهوم توانمندسازی روان شناختی برداشتند. این پژوهشگران توصیه نمودند که توانمندسازی از طریق فرایندهای انگیزشی در کارکنان تعریف می گردد. این رویکرد به مؤلفان اجازه داد، اثرات مداخلات مختلف توانمندی را مادامی که این اثرات درباره مسائل روشن و واضح بود، مورد مطالعه قرار دهند. به صورت اختصاصی تر، کانگر و کانونگو بیان نمودند که توانمندسازی به صورت افزایش هایی در انتظارات تلاش - عملکرد کارکنان تعریف می گردد. آن ها همچنین کارکنان را قادر می سازد که احساس کنند، می توانند کارشان را به صورت شایسته انجام دهند. به علاوه، مداخله های توانمندی، کارکنان را قادر می سازد که احساس کنند می توانند کارشان را به طور کامل انجام دهند. این تجربه توانمندی نیز به نوبه خود چنانچه کانگر و کانونگو اظهار نمودند، آغاز نمودن رفتارهای شغلی و استمرار تلاش برای انجام این رفتارها را افزایش می دهد. بر مبنای این تعریف، این دو محقق الگویی از شرایط سازمانی، راهبردهای مدیریتی و انواع اطلاعاتی که توانمندسازی و اثرات رفتاری آن ایجاد می کنند، ارائه نمودند.

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰؛ به نقل از مشکسار، ۱۳۸۹) بر مبنای الگوی کانگر و کانونگو توانمندسازی را به عنوان متغیرهای شناختی تعریف نمودند که تعیین کننده انگیزش در کارکنان است. هرچند، آن ها الگوی شناختی پیچیده تری ارائه نمودند، اما الگوی کانگر و کانونگو را در سه زمینه بهبود می داد. اول این که، آن ها مفهوم توانمندسازی را به عنوان انگیزش، به واسطه شناسایی توانمندسازی با نوعی انگیزش که آن را انگیزش شغلی درونی نامیدند، به صورتی دقیق تر و واضح تر معرفی نمودند. دوم این که، ایشان تلاش نمودند که مجموعه ای از ارزیابی های شغلی را که انگیزش ایجاد می نمود به صورت روشن تر و واضح تر تصریح نمایند. سوم این که، آن ها در این الگو تلاش نمودند فرایندهای تفسیری را که کارکنان از طریق آن ها به این ارزیابی های شغلی می رسند تبیین نمایند. در الگوی کانگر و کانونگو قضاوت های فردی مبتنی بر کارآمدی شخصی مورد توجه بود و آن ها به عنوان بازتاب شرایط، رویدادها و اطلاعات عینی که برای کارکنان رخ می داد، در نظر گرفته می شد. کانگر و کانونگو در الگوی خود، محرک های خارجی را علت رفتارهای افراد می دانستند در مقابل الگوی توماس و ولتهوس چنین قضاوت هایی را به عنوان تعبیر و تفسیری که بر ارزیابی های شغلی اثر می گذارند دانستند.

ابعاد توانمندسازی روان شناختی

معناداری: معنادار بودن، یعنی بالارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل. معناداری بیانگر ارزش اهداف یا مقاصد کاری است، که در رابطه با معیارها و آرمان های شخصی فرد مورد قضاوت قرار می گیرد. معناداری مستلزم تطابق بین نیازمندی های نقش شغلی و اعتقادات، باورها، ارزش ها و رفتارها می باشد (خان علیزاده و همکاران، ۱۳۸۹).

هاکمن والدهام (۱۹۸۰؛ به نقل از اسپریتزر، ۲۰۰۸) بیان می دارند که شخص هنگامی احساس معناداری می کند که با توجه به نظام ارزشی خود فعالیت ارزشمند و مهمی را انجام دهد. به عبارتی، معناداری نوعی احساس تعهد در مورد انجام

^۸ - Hachman & Oldham

وظایف است. کانگر و کانونگو استدلال نمودند که اطلاعات عملکردی احتمالاً باورهای هدفمندی و معناداری افراد را استحکام می‌بخشد. یک نظام اندازه‌گیری عملکردی جامع قوی می‌تواند در مدیران واحدهای تجاری، این باور را ایجاد نماید که مشاغل آن‌ها معناداری بیشتری دارد و بدین ترتیب به آن‌ها کمک می‌نماید که تعیین کنند چگونه کارشان در حوزه‌های گسترده‌تر سازمانی مناسب و شایسته است. بدون وجود اطلاعات جامعی درباره‌ی عملکرد، مدیران واحدهای تجاری برای کارشان در سازمان ارزش کمتری قائل شده و بنابراین سطوح پایین‌تری از معناداری را تجربه خواهند نمود.

شایستگی: شایستگی یا خودکارآمدی عقیده یا باور فرد در مورد توانایی‌اش برای انجام ماهرانه فعالیت‌هایش می‌باشد. شایستگی مشابه باورهای کارآیی^۹، تسلط شخصی^{۱۰} یا انتظار تلاش و کوشش و عملکرد می‌باشد. این بُعد از طرف توماس و ولتهوس به این علت که کارآیی تخصصی برای نقش کاری در کانون توجه این پژوهشگران بوده است نه کارآیی کلی، به جای خودکارآمدی، شایستگی نامیده شده است. گیست و میشل^{۱۱} استدلال نمودند که باورهای شایستگی از طریق فراهم شدن اطلاعات عملکردی برای افراد در سازمان‌ها استحکام می‌یابند. این امر به خاطر این است که اطلاعات عملکردی توانایی افراد برای ارزیابی ظرفیت‌های عملکردی آن‌ها را بهبود می‌بخشد. نظام اندازه‌گیری عملکردی جامع^{۱۲} قوی‌تر، به واسطه فراهم ساختن اطلاعات درباره اعمال سازمان و روابط آن‌ها با راهبردها و مجموعه ارزش‌ها، آگاهی بهتری از نتایج فراهم می‌سازد و بدین ترتیب به صورت بنیادی احساس شایستگی را تقویت می‌کند. در مقابل یک نظام اندازه‌گیری عملکردی ضعیف، اطلاعات ناکافی در مورد نتایج فراهم می‌آورد و بنابراین، باور مدیران را در مورد توانایی‌شان برای انجام وظایف، کاهش می‌دهد (کانگر و کانونگو، توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰؛ به نقل از پورحسینی، ۱۳۹۲).

خودمختاری: خودمختاری احساس فرد از داشتن اختیار برای شروع و تنظیم فعالیت‌های کاری می‌باشد. خودمختاری به معنای داشتن اختیار برای آغاز و ادامه رفتارها و فرآیندهای کاری، مانند تصمیم‌گیری در مورد روش‌های کار، خطمشی‌ها و تلاش و کوشش‌ها می‌باشد. برای این که مدیران بتوانند عملکرد خودشان را هدایت نمایند باید اطلاعات و آگاهی کافی از نتایج عملکردی داشته باشند (اسپکتور، ۲۰۰۰).

مدیران نیاز دارند بفهمند واحدهای آن‌ها تا چه حد خوب عمل می‌نمایند، تا بتوانند به صورت مناسبی برای خودشان تصمیم‌گیری نمایند. یک نظام اندازه‌گیری عملکردی جامع قوی تصویر نسبتاً کامل و دقیقی از عملکرد واحدها فراهم می‌سازد و بدین ترتیب اطمینان مدیران را برای آغاز نمودن و کامل کردن وظایفشان افزایش می‌دهد و لذا خودمختاری را افزایش خواهد داد (نواصر، ۱۳۸۷).

اثرگذاری: اثرگذاری یا مؤثر بودن یا به قول وتن و کمرون پذیرش پیامد شخصی درجاتی است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. تأثیرگذاری عکس ناتوانی در تأثیرگذاری است. اثرگذاری اشاره به میزان تأثیر فرد

^۹ - Agency beliefs

^{۱۰} - Personal mastery

^{۱۱} - Gist & Mitchell

^{۱۲} - Comprehensive performance measurement system

بر راهبردها، خطمشی‌ها و رویه‌های کاری دارد که با اجرا یا اعمال نتایج در کار همراه می‌باشد. به علاوه اثرگذاری متفاوت از جایگاه مهار است؛ اثرگذاری تحت تأثیر زمینه کاری است در حالی که جایگاه مهار یک ویژگی شخصیتی کلی است که در همه موقعیت‌ها دوام دارد. نظام‌های اندازه‌گیری عملکردی جامع اثرگذاری را نیز افزایش می‌دهند و برای داشتن اثرگذاری، مدیران به درک چگونگی عملکرد واحد خود نیاز دارند. بنابراین مدیران برای این که باور داشته باشند که می‌توانند تصمیم‌گیری نمایند یا بر تصمیماتی که همکارانشان در سازمان اتخاذ می‌نمایند، اثر بگذارند، نیاز به دریافت اطلاعات کافی در مورد عملکرد دارند یک نظام اندازه‌گیری عملکردی جامع قوی برای مدیران اطلاعاتی در مورد اعمال و اولویت‌ها فراهم نموده و بنابراین توانایی و قابلیت مدیران برای اثرگذاری (بر اعمال به شیوه‌ای مطابق با اولویت‌های سازمانی افزایش می‌دهد و لذا، اثرگذاری را افزایش خواهد داد (مشکسار، ۱۳۸۹).

مفروضه‌های اساسی توانمندی روان‌شناختی

بعضی از فرضیات کلی در مورد تعریف توانمندسازی، آن را روشن و واضح خواهد ساخت.

اول این که، توانمندسازی یک ویژگی شخصیتی بادوام و قابل تعمیم به همه موقعیت‌ها نیست، بلکه شناخت‌هایی است که از طریق حضور در یک محیط کاری و متغیرهای موجود در چنین محیطی تشکیل می‌شوند. بنابراین توانمندسازی شکل ثابت و پویای ادراکات افراد درباره خودشان در رابطه با محیط کاری‌شان را منعکس می‌کند (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰؛ به نقل از نواصر، ۱۳۸۷).

دوم، توانمندسازی یک متغیر پیوسته است، افراد می‌توانند به عنوان افرادی با توانمندی کمتر یا با توانمندی بیشتر به جای توانمند یا غیرتوانمند مورد بررسی قرار گیرند؛ سوم، توانمندسازی ساختاری کلی و قابل تعمیم به همه موقعیت‌ها و نقش‌های زندگی نیست، بلکه به صورت اختصاصی مربوط به قلمرو کاری است. لازم است به خاطر داشته باشیم که حالت‌های شناختی درونی به واسطه تعبیر و تفسیرهای ادراکی فردی (مانند ادراکات از شغل یا هر زمینه دیگری) فراهم می‌گردد. موقعیت‌های عینی از قبیل سطح اعتماد، اطلاعات و منابع واقعی در دسترس برای فرد عوامل مشترکی هستند، اما ادراک فرد از در دسترس بودن این منابع است که تعیین خواهد کرد آیا شخص موقعیت را به عنوان موقعیتی که ممکن است اثرگذاری، شایستگی، معناداری و خودمختاری را فراهم کند، ارزیابی خواهد کرد یا خیر. اگر موقعیت‌ها این حس که فرد دارای اثرگذاری، خودمختاری، شایستگی و معناداری است را فراهم نسازند، آنگاه بر اساس تعریف، توانمندسازی ایجاد نمی‌گردد و انگیزش درونی برای انجام تکالیف در چنین موقعیتی فعال نمی‌گردد. ما می‌توانیم در مورد توانمندسازی در سطوح و زمینه‌های بسیاری صحبت نماییم، مانند قدرت و اختیار دادن به همه جوامع برای تصمیم‌گیری در مورد حمایت و حفاظت از خطمشی‌ها و قوانین خودشان، خدمات بهداشتی و مراقبت از سلامتی و مانند آن، لیکن در این پژوهش تمرکز ما بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در محیط کار است (پندر^{۱۳}، ۱۹۹۸؛ به نقل از مشکسار، ۱۳۸۹).

^{۱۳} - Pender

تاکنون دو نظریه مجزا برای توانمندسازی شناخته شده است. این دو دیدگاه شامل دیدگاه ارتباطی به توانمندسازی و دیدگاه روان‌شناختی یا انگیزشی می‌باشند. دیدگاه سابق از طریق اعمالی که قدرت شایسته‌ای را از طریق درگیر نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها به وجود می‌آورد، مشخص می‌شود. اما دیدگاه انگیزشی پیشنهاد می‌کند توانمندسازی مجموعه‌ای از حالات روان‌شناختی تجربه شده یا مجموعه‌ای از شناخت‌ها می‌باشد. تمرکز این دیدگاه بر ادراک کارکنان از وجود توانایی و قدرت در سازگاری با وقایع، موقعیت‌ها و کارکنانی که در محل کار با آن‌ها کار می‌کنند، می‌باشد. دیدگاه انگیزشی تأثیر کمتری بر نمود قدرت دارد، در عوض از ارتباطات باز، هدف‌گذاری و دادن بازخورد و تشویق نمودن کارکنان برای افزایش تعهد و دلبستگی حمایت می‌کند. تصدیق شده است که این دو دیدگاه مشابه‌اند، گرچه، دیدگاه انگیزشی گسترده‌تر است و شاید پیامدی از دیدگاه ارتباطی باشد (هال، ۲۰۰۷).

عدم توانمندسازی^{۱۴} (ناتوانمندی) کارکنان

یکی از شکل‌های رایج دیدگاه‌های توانمندسازی کارکنان به صورت مستقیم بر مبنای کارهای اسپریتزر است که قبلاً درباره آن شرح داده شد. اسپریتزر بیان می‌دارد، پیشایندهای سازمانی، وضعیت‌ها و حالت‌هایی روان‌شناختی را برای ایجاد توانمندسازی یا عدم توانمندسازی به وجود می‌آورند. این ابعاد روان‌شناختی اساسی (که عبارتند از: معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری) موضوعاتی هستند که استنباط‌های ما از نظریه‌های انگیزشی درونی را تأیید می‌کنند. پیشایندهای سازمانی که باعث ایجاد این حالات روان‌شناختی می‌گردند عبارتند از: ابهام نقش، کیفیت نظارت اندک، حمایت اجتماعی سیاسی، دسترسی به اطلاعات و جو مشارکتی (اسپریتزر، ۱۹۹۵؛ به نقل از پورحسینی، ۱۳۹۲).

عدم توانمندسازی به عنوان وقفه‌ای در انگیزش فردی برای انجام یک نقش کاری تعریف می‌گردد، که در یک یا بیش از یک واکنش عاطفی در کارکنان برای انواع معینی از پیام‌های منفی از سایر عوامل سازمانی مشخص می‌گردد. بنابراین منشأ عدم توانمندسازی عبارت است از: اطلاعات منفی، عوامل ایجادشده به وسیله سایر کارکنان، گروه کاری یا خود سازمان. علت اصلی این پدیده واکنش عاطفی دریافت‌کنندگان چنین پیام‌هایی می‌باشد. رسانه پیام می‌تواند کلامی یا غیرکلامی باشد. اطلاعات عدم توانمندسازی ممکن است به صورت عمدی و آگاهانه و یا به صورت غیرعمدی انتقال یابند. چنین پیام‌هایی برای انگیزش کاری مضرند زیرا فقدان ملاحظه و توجه به شأن و مقام فردی و سلامت فردی را چه به صورت فردی و چه به صورت حرفه‌ای انتقال می‌دهند، ممکن است آن‌ها حالت عدم اعتماد، ربا، خشونت، اهانت، بی‌علاقگی و بی‌مهارتی را ایجاد کنند. آن‌ها از طریق تأثیر بر ادراکات انصاف، عدالت و اعتماد بر کاهش انرژی کاری افراد تأثیر می‌گذارند

^{۱۴} - Disempower

پیامدهای توانمندسازی روان شناختی

دو پیامد توانمندسازی (اثربخشی و رفتارهای نوآوری یا ابتکار) نیز در شبکه تقریبی توانمندسازی در محیط کار مشخص شده‌اند. علاقه‌ی رایج سازمان‌های توانمند، در این زمان که رقابت جهانی و تغییرات سازمانی، کارکنان مبتکر، مخاطره‌پذیر، دارای نوآوری و قابل تطابق با عدم قطعیت زیاد را می‌طلبند، به‌روز شدن و رشد روزافزون می‌باشد. توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه با اثربخشی و نوآوری در پیچیدگی نقش، ابهام نقش و تعریف ناکافی نقش مدیران مورد بررسی قرار می‌گیرد.

توانمندسازی در بافت مدیریتی به‌صورت بالقوه در ایجاد این پیامدها نقش دارد، زیرا فرآیندهای کاری نمی‌توانند تنها به واسطه قوانین و رویه‌های رسمی ایجاد شوند (اسپریتزر، ۱۹۹۵؛ به نقل از پورحسینی، ۱۳۹۲).

اثربخشی مدیریت به‌طور کلی به‌عنوان میزانی که مدیر نقش کاری مورد انتظارش را انجام می‌دهد یا از انجام آن تخطی می‌کند، تعریف می‌گردد. به‌واسطه این تعریف، مدیران توانمند خودشان را برای اثرگذاری بر مشاغل یا محیط کار به شیوه‌ای معنی‌دار شایسته و توانا می‌پندارند، آن‌ها احتمالاً برای اجرای مسئولیت‌های شغلی‌شان بسیار فعالیت می‌نمایند. برای مثال، آن‌ها مشکلات را پیش‌بینی می‌کنند و به‌صورت مستقل عمل می‌نمایند و لذا احتمالاً اثربخش به‌نظر می‌رسند. به‌صورتی اختصاصی‌تر، توماس و ولتهوس استدلال کردند که توانمندسازی تمرکز، ابتکار و انعطاف را افزایش خواهد داد و بنابراین اثربخشی مدیریتی به‌واسطه آن افزایش خواهد یافت (نواصر، ۱۳۸۷). به‌علاوه، هریک از ابعاد فردی توانمندسازی با رفتارهایی رابطه دارند که موجب اثربخشی مدیریتی شده‌اند. نتایج حاکی از آن است که بُعد معناداری توانمندسازی با تعهد بالا و تمرکز رابطه داشته است. همچنین بُعد شایستگی با تلاش و کوشش و مقاومت در برابر شرایط چالش‌انگیز، تطابق و انتظار کسب اهداف بالا و عملکرد بالا رابطه دارد (جی کاس^{۱۵} و از^{۱۶} و بندورا، ۱۹۸۹؛ به نقل از مشکسار، ۱۳۸۹) خودمختاری نیز با یادگیری، علاقه به فعالیت و انعطاف‌پذیری در مواجهه مشکلات رابطه دارد. اثرگذاری با عدم کناره‌گیری از شرایط دشوار و عملکرد بالا رابطه دارد. بنابراین هریک از ابعاد توانمندسازی بر پیامدهای مرتبط با اثربخشی اثر می‌گذارند. رفتارهای نوآوری بیانگر ایجاد و خلق چیزهای جدید و یا متفاوت می‌باشند. رفتارهای نوآوری به‌واسطه جهت‌گیری برای تغییر تعریف می‌شوند زیرا این رفتارها با ایجاد محصولی جدید، خدمت، تفکر، رویه و فرآیندی جدید در ارتباط می‌باشد (نواصر، ۱۳۸۷).

به‌صورت کلی‌تر، انگیزش درونی در ایجاد رفتارهای نوآورانه سهیم می‌باشد. به‌صورت اختصاصی‌تر، از آنجایی که افراد توانمند بر این عقیده‌اند که دارای استقلال درونی و اثرگذاری هستند، آن‌ها خلاق هستند و احساس می‌کنند در جنبه‌های قانونی یا تکنیکی کار محدودیت‌های کمتری دارند.

به‌علاوه از آنجایی که افراد توانمند احساس خودکارآمدی دارند، در کارشان خلاق هستند و انتظار می‌رود، موفق باشند (مشکسار، ۱۳۸۹). توماس و ولتهوس (۱۹۹۰، به نقل از نواصر، ۱۳۸۷) بین توانمندسازی روان‌شناختی و انعطاف‌پذیری فردی رابطه‌ای یافتند که ممکن است در رفتارهای نوآوری نقش داشته باشند.

^{۱۵} - Gecas

^{۱۶} - Ozer

توانمندسازی روان‌شناختی و عملکرد مدیریتی

افراد توانمند نسبت به افراد کم‌توانمند، بهتر کار خواهند کرد. این امر ریشه در این دارد که توانمندسازی هم شروع رفتارهای کاری و هم استمرار تلاش برای این وظایف را افزایش می‌دهد. به‌ویژه سطوح بالای توانمندسازی روان‌شناختی به تلاش بیشتر و سخت‌تر، استمرار تلاش و انعطاف‌پذیری بیشتر منجر می‌گردد که همه این رفتارها منجر به افزایش عملکرد آن‌ها می‌گردد (میشل و دانیلز^{۱۷} و پندر، ۲۰۰۳، ۱۹۹۸؛ به نقل از غفوری، ۱۳۸۷).

هریک از ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی با رفتارهایی که عملکرد را افزایش می‌دهند، رابطه دارند. افرادی که معناداری بیشتری را احساس می‌کنند و یا بیشتر به آن توجه دارند، برای کارشان تلاش بیشتری انجام می‌دهند و به وظایف کاری‌شان تعهد بیشتری دارند، بنابراین در هنگام مواجهه با موانع یا مشکلات احتمالاً مقاومت بیشتری از خود نشان می‌دهند. افرادی که اعتقاد دارند که وظایف را می‌توانند به‌خوبی انجام دهند (احساس شایستگی) بهتر از افرادی که فکر می‌کنند شکست خواهند خورد، عمل می‌نمایند. شایستگی به تلاش بیشتر و پافشاری در مواجهه با موانع به ابتکار بیشتر منجر می‌گردد.

اسپریتزر و لدان^{۱۸} دریافتند که شایستگی با عملکرد شغلی رابطه مثبتی دارد. خودمختاری نیز به تلاش و مقاومت بیشتر و انعطاف‌پذیری بیشتر برای سازگاری با تغییرات و ایجاد راهبردهای کاری بهتر منجر می‌شود. هنگامی که مدیران اعتقاد داشته باشند که آن‌ها برای انتخاب چگونگی انجام مشاغلشان اختیار دارند، عملکرد شغلی آن‌ها افزایش خواهد یافت. در رابطه اثرگذاری، افرادی که اعتقاد دارند می‌توانند بر پیامدهای کاری تأثیر بگذارند، به احتمال بیشتر به‌صورت واقعی بر کارها اثر خواهند گذاشت و اثربخشی آن‌ها بیشتر خواهد شد. اثربخشی نیز به تلاش بیشتر و مقاومت بیشتر در مواجهه با موانع منجر می‌گردد. اسپریتزر و لدان دریافتند که اثرگذاری با عملکرد شغلی رابطه مثبت دارد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰؛ به نقل از غفوری، ۱۳۸۷).

بلانچارد، کارلوس و راندولف معتقدند سه رکن اساسی توانمندسازی که در واقع مراحل و فرایندهای توانمندسازی را معرفی می‌کند، مشارکت همگانی در اطلاعات، ایجاد خودمختاری با تعیین حدودمرز و قرار دادن تیم‌های خودگردان به‌جای سلسله‌مراتب است (کفاشی و حاتمی نژاد، ۱۳۸۸).

عوامل مؤثر بر توانمندسازی افراد

عوامل زیادی بر توانمندسازی افراد تأثیر می‌گذارند که در زیر به چند مورد آن اشاره شده است.

^{۱۷} - Mitchel & Daneals

^{۱۸} - Ledan

الف) تئوری شناخت اجتماعی^{۱۹}: این تئوری یک چارچوب مفید برای تجزیه و تحلیل احساس افراد از میزان توانمندی خود فراهم می آورد و بر ادراک و پنداشت افراد از محیط کاریشان تأکید دارد.

افراد فعالانه رویدادهای محیطی را تغییر می دهند و به جای برخی واقعیت های عینی، تحت تأثیر ادراکشان از محیط قرار دارند. به عنوان مثال، هرچند که ممکن است در عالم واقع منابع سازمانی غیرمتمرکز شده باشند (واقعیت عینی)، اما تا زمانی که افراد به این ادراک نرسیده باشند که منابع برای استفاده در دسترسشان قرار دارد (واقعیت ادراکی)، در آن صورت دسترسی به منابع تأثیر چندانی بر توانمندی آنان ندارد؛ **ب) ویژگی های فردی و شخصیتی:** در بین ویژگی های مختلف فردی و شخصیتی، پاره ای از ویژگی ها که در زیر به آن ها اشاره شده است، بیش از دیگر ویژگی ها بر احساس افراد از توانمندی خود، تأثیر می گذارد این ویژگی ها عبارتند از: ۱- **سطح تحصیلات و سابقه خدمت:** کارکنانی که از سطح تحصیلات بالاتری برخوردارند عموماً دارای چشم انداز شغلی بهتر، تحرک شغلی و فرصت استخدامی بیشتر برخوردارند به همین جهت، این افراد دارای احساسی هستند که از شایستگی لازم برای انجام وظایف محوله برخوردارند و می توانند بر پیامدهای وظایف محوله مؤثر واقع شوند. همچنین به نظر می رسد که افراد با سابقه کار بیشتر، بهتر می توانند با شرایط و موقعیت های کاری مختلف تطبیق یابند و بنابراین احساس شایستگی و در نتیجه توانمندی بیشتری خواهند داشت؛ ۲- **جنسیت:** کانگر و کانونگو چنین اظهار می نمایند که نیاز به توانمندسازی زیردستان، زمانی شکل جدی به خود می گیرد که آنان احساس فقدان قدرت نمایند. زنان و پاره ای از گروه ها به دلیل آن که در پست هایی قرار گرفته اند که ماهیتاً آن پست فاقد قدرت لازم است در نتیجه احساس توانمندی کمتری می کنند؛ ۳- **کانون کنترل:** کانون کنترل بیانگر درجه ای است که افراد احساس می کنند می توانند تعیین کننده سرنوشت خویش باشند. افرادی که دارای کنترل درونی هستند احساس می کنند که از قابلیت لازم برای شکل دادن به محیط کاری شان برخوردار هستند بنابراین احساس توانمندی بیشتری می کنند. همچنین افرادی که دارای کنترل بیرونی هستند، چنین تصور می کنند که شانس و قضا و قدر عامل تعیین کننده موفقیت یا شکست تصمیمات و اقدامات آن هاست، بنابراین آن ها فکر می کنند که به شدت تحت تأثیر عوامل محیط بیرونی قرار دارند (عباسی، ۱۳۹۲).

نتیجه گیری

توانمندی روانشناختی یکی از مولفه های مهم در عملکرد کارکنان می باشد که اگر کارکنان دارای توانمندسازی باشد آنها می توانند بسیاری از کارها را با انعطاف بهتر انجام دهند و از قابلیت های خود نهایت استفاده را ببرند. شیپرا و تمساج (۲۰۱۴) توانمندی روانشناختی به عنوان یک احساس کنترل شخصی از درک کار یاد کرده اند. ارتاک (۲۰۱۰) بیان می کند که توانمندی روانشناختی به عنوان یک حالت شناختی است که به وسیله حسی از درونی شدن اهداف و درک شایستگی تصور می شود. توماس و ولتهوس^{۲۰} (۱۹۹۰) معتقدند که کارکنان توانمند در کنترل و انجام وظایف خود انعطاف پذیری بیشتری دارند و در پاسخ به مسائل و فرصت ها وظایف جدید را شروع می کنند و موانع را بر طرف می سازند در نتیجه در برخورد با مسائل و مشکلات انگیزش آن ها تقویت می شود. همچنین، سورنسن و استوارت^{۲۱} (۲۰۱۱) اذعان می دارند که یکی از مولفه های

^{۱۹} - Social Cognitive Theory

^{۲۰} Thomas & Velthouse

^{۲۱} Sorensen , & Stuart

کلیدی افزایش و توسعه خلاقیت و نوآوری کارکنان، انگیزه‌های درونی فرد و مهارت‌های مرتبط با خلاقیت و نوآوری می‌باشد که در واقع همان توانمندی روانشناختی کارکنان می‌باشد. سان و دیگران (۲۰۱۲) پژوهشی به بررسی رابطه ی نقش میانجی توانمندی روانشناختی در رابطه بین توانمندسازی ساختاری و خلاقیت پرداختند. از طرفی، یکی از عوامل مهم در کار معلمان رفتارهای نوآورانه می‌باشد. رفتار نوآورانه، شامل بررسی فرصت‌ها و تولید ایده‌های جدید است (خلاقیت مربوط به رفتار)، اما همچنان می‌تواند شامل رفتار معطوف بر اعمال تغییر، بکار بستن دانش جدید یا بهبود فرایندهایی برای تقویت عملکرد شخصی و یا شغلی (اعمال مربوط به رفتار) باشد.

منابع

- آقایار، سیروس (۱۳۸۲). توانمندسازی روش نوین در محیط رقابتی، ماهنامه تدبیر، ۳۵-۲۸.
- پورحسینی، لیلا (۱۳۹۲). رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران با توانمندسازی روانشناختی و عملکرد شغلی دبیران دبیرستان های دخترانه شهر یزد در سال تحصیلی ۹۲-۹۱، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی یزد.
- چرمچیان لنگرودی، مهدی (۱۳۹۱). مدل یابی شاخص های توانمندسازی روانشناختی کشاورزان استان مازندران ایران، نشریه اقتصاد و توسعه کشاورزی، شماره ۴، ۳۱۴-۳۰۷.
- خان عزیززاده، رقیه؛ کرد ناییچ، اسدالله؛ فانی، علی اصغر و مشبکی، اصغر (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی، پژوهش نامه مدیریت تحول، ۴۵، ۲۰-۳.
- خدیوی، اسدالله؛ کوشافر، علی اصغر و خساره آناختون، جمیله (۱۳۹۱). ارزیابی میزان توانمندی روان شناختی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، فصلنامه علوم تربیتی، ۲۰، ۴۹-۵.
- شاه حیدری پور، رضوان و کمالیان، امین رضا (۱۳۹۱). رابطه عدالت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۵، ۲۰۱-۱۷۵.
- عباسی، حبیبه (۱۳۹۲). بررسی رابطه میزان توانمندسازی نیروی انسانی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه پیام نور میاندوآب، پایان نامه کارشناسی مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه پیام نور میاندوآب.
- عبداللهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان، کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، نشر ویرایش، تهران.
- غفوری، محمدرضا (۱۳۸۷). بررسی رابطه جو روانشناختی در سازمان با توانمندسازی روان شناختی و کنترل شغلی در کارکنان یک کارخانه صنعتی شهر اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد روان شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز.

- کرم بستی، احمد (۱۳۸۰). بررسی مفهوم، دیدگاه ها و مدل های توانمندسازی، فصلنامه مصباح، ۴۷، ۱۵۹-۱۳۱.
- کفاشی، مجید و حاتمی نژاد، رحیم (۱۳۸۸). بررسی و تبیین عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان بخش درمان تامین اجتماعی استان گلستان، فصلنامه پژوهش اجتماعی، شماره ۵، ۹۵-۶۳.
- گرچی، محمدباقر (۱۳۸۸). ارزیابی تاثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان، فصلنامه مدیریت، ۱۷، ۴۸-۳۸.
- مشکسار، مریم (۱۳۸۹). رابطه توانمندسازی و مهارت های ارتباطی با عملکرد شغلی کارکنان شرکت طراحی و مهندسی صنایع پتروشیمی شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد، روان شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارسنجان.
- موغلی، علیرضا؛ حسن پور، اکبر و حسن پور، محمد (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، نشریه مدیریت دولتی، ۲، ۱۳۲-۱۱۹.
- نادری، ناهید؛ سلیمی، قربانعلی و جمشیدیان، عبدالرسول (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی ویژه مدیریت، ۲۷، ۱۳۲-۱۱۳.
- نواصر، ندا (۱۳۸۷). بررسی ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی و عملکرد شغلی کارکنان پالایشگاه آبادان، پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارسنجان.
- Hall, S. (۲۰۰۷). The measurement of psychological empowerment, American Journal of Community Psychological, ۵(۲), ۳۲۱-۳۴۹.
- Pervin, L. A., & John, O. P. (۱۹۹۷). Personality (theory and research).
- Savage, S. (۲۰۰۱). Empowerment, available: ([http // factually Valencia.Cc.us](http://factually.valencia.cc.us))
- Spector, P. (۲۰۰۰). preferred control by employee: A meta analysis of studies concerning autonomy and participation at work, Human Relation, ۳۹ (۱۱), ۱۰۰۵-۱۰۱۶.
- Spreitzer, G. M. & Mishra, A (۱۹۹۷). "Survivor Responses to Downsizing: The Mitigating Effects to Trust and Empowerment". Southern California Studies Center.
- Spreitzer, G. M. (۲۰۰۸). Musing on the past and future of employee empowerment In Cumming, Los Angeles: Sage.
- Thomas, Kenneth, W. & Betty, A. Velthouse (۱۹۹۰). "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation". Academy Of Management Journal, ۱۵(۴): ۶۶۶-۶۸۱.