

تعاون، سال بیستم، شماره ۲۰۴ و ۲۰۵، تیر و مرداد ۱۳۸۸

عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی

حامد محمدی^۱

چکیده

توجه به نیروی انسانی در سازمانها طی سالهای اخیر بخش عظیمی از زمان و سرمایه سازمانهای پیشرو را به خود اختصاص داده است. اکنون مدیران هوشمند می‌دانند که هر قدر در زمینه توسعه و ارتقای نیروی انسانی سرمایه‌گذاری کنند، موفقیت، کارایی و برتری رقابتی سازمان خود را تضمین کرده‌اند. ادعا شده است که مؤثرترین راه به دست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی، با توجه به تغییرات و تحولات شگرف، کارآمدتر و توانمند کردن منابع انسانی سازمانهاست.

در این نوشتار سعی شده است عواملی که بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمانها اثرگذارند مانند: توان ذهنی، توان جسمی، مهارت، دانش و انگیزه بررسی شوند. نتایج نشان می‌دهد که این عوامل پنجگانه موجب بالندگی و توانمندسازی منابع انسانی می‌شوند و عامل اساسی و مهمی در توسعه و بقای سازمانها به خصوص در بازارهای رقابتی به شمار می‌آیند.

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی و مدرس گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم‌شهر

کلیدواژه‌ها:

منابع انسانی، توانمندسازی، مزیت رقابتی

مقدمه

در مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی^۱ به برقراری نظام مردمسالار و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان تحت عناوین مختلف تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع بر می‌گردد و آخرین تغییراتی که بر روی این موضوع انجام شد، "توانمندسازی کارکنان" به خود نام گرفت و لذا می‌توان گفت 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 کارکنانشان رفتار دوستانه‌ای داشته باشند (روابط انسانی^۲). در سالهای ۱۹۶۰ مدیران می‌بایست در قبال نیازها و انگیزه‌های کارکنان حساس می‌بودند (آموزش حساسیت^۳) و در سالهای دهه ۱۹۷۰ از کارکنان کمک می‌طلبیدند (درگیر کردن کارکنان) و در سالهای دهه ۱۹۸۰ تشکیل گروه می‌دادند و جلسه‌ها را برگزار می‌کردند (حلقه‌های کیفیت^۴). در دهه ۱۹۳۰ مک‌گریگور^۵ نظریه Y را ارائه داد. نظریه Y بیان می‌داشت 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 نیروی انسانی و ایجاد زمینه مناسب برای بالندگی انسان وجود ندارد. در حقیقت با ارائه نظریه Y (انسان به عنوان سرچشمه تواناییهای ذاتی) توجه مدیران به توانمندیهای افراد در سازمان بیشتر شد و آنان به این نتیجه رسیدند که باید تواناییهای کارکنان را در جهت بالندگی سازمان شکوفا کرد.

1. empowerment
2. human relations
3. sensitivity training
4. quality circles
5. Mc Gregor

تغییرات سریع محیطی حیات بسیاری از سازمانها را تهدید می کند و اقتصاد جهانی با فشارهای اقتصاد منطقه ای به جلو رانده می شود. رسانه های جدید، فناوری اطلاعات، فرهنگهای جهانی مصرف کننده و ظهور استانداردهای جهانی تغییرات تأثیرگذار محیطی هستند که در سازمانهای امروزی وجود دارند. بنابراین، توانایی سازمانها برای تطابق با تغییرات محیطی و در نتیجه بقای آنها مؤثر است. از همین رو توانمندسازی باید مهمترین مسئله سازمان در نظر گرفته شود و به نظر می رسد که این مهم موجبات انعطاف پذیری سازمان را نسبت به تغییرات داخلی فراهم می کند (مزیدآبادی فراهانی، ۱۳۸۳). امروزه تغییرات موجود در محیط کار، سازمانها را مجبور کرده است که به منظور بقای خود در دنیای متلاطم، در نظامهای مدیریتی خود بازنگری کنند و توانمندسازی کارکنان نیز به منزله یکی از ابزارهای اصلی مربوط به عملکردهای رهبری و مدیریت، تحقق این امر و همچنین رقابتی تر شدن سازمانها را ممکن ساخته است. امروزه کارکنان به آزادی عمل و قدرت تصمیم گیری برای انجام وظایفشان نیازمندند. این در حالی است که سازمانها به دنبال افزایش بهره وری از طریق کارکنانشان می باشند (Quinn&Spreitzer, 1997). سازمانهای تولیدی، صنعتی و خدماتی جهان می دانند کیفیت در کاهش هزینه ها، بهبود محصولات و خدمات، استفاده مطلوب از زمان، کاهش ضایعات و رضایتمندی مشتریان خلاصه می شود که ضامن تحقق این امر وجود کارکنان توانمند است. پس هدف سازمانها از اجرای فرایند توانمندسازی ارتقای سطح کیفیت محصولات و تسریع ارائه خدمات به منظور برآورده ساختن انتظارات، توقعات، رضایتمندی مشتری، سود بیشتر و افزایش سهم بازار است (بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران، ۱۳۸۷، ۱۳). یادآور می شود که در نظام اداری ایران، موضوع توانمندسازی کارکنان را می توان در سیاستها و برنامه های توسعه و تحول اداری جستجو کرد (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ۱۸-۲۱).

مفهوم توانمندسازی

توانمندسازی عبارت است از فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسئولیت پذیری برای تصمیم گیری و خودکنترلی در انجام کارها برای کارکنان سازمان (Mullins, 1999, 652).

از دیدگاه "کانگر"^۱ و "کاننگو"^۲، توانمندسازی فرایندی است که باعث ارتقای احساسات "خودکامیابی"^۳ در میان کارکنان سازمان می شود. در این فرایند شرایطی که توانمندی افراد را پرورش می دهد و اطلاعات ثمربخشی را با استفاده از عملیات سازمانی و فنون غیر رسمی در اختیار آنها قرار می دهد، مورد شناسایی قرار می گیرد (Ivancevich & et al., 2005,394). توانمندسازی کارکنان اصل مهمی در سازمان و مدیریت اثربخش است که می تواند با دادن قدرت و کنترل بیشتر به زیردستان سبب افزایش بهره‌وری در سازمان گردد. همچنین توانمندسازی با رفتارهای نوآورانه، مدیریت و رهبری اثربخش در ارتباط است (Morrison, 1997, 27) و زمانی اتفاق می افتد که کارکنان به اندازه کافی آموزش دیده باشند، تمامی اطلاعات مربوط به کار فراهم شده باشد، ابزار ممکن در دسترس باشد، افراد کاملاً درگیر کار باشند و در تصمیمات مشارکت کنند و برای نتایج مطلوب پاداش مناسب داده شود (Kreitner, 1996, 113).

توانمندسازی کارکنان عبارت از مجموعه سیستمها، روشها و اقداماتی است که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدفهای سازمان به کار گرفته می‌شوند (Carter, 2001). به تعبیری دیگر توانمندسازی، فرایند توسعه فرهنگ است و این توسعه خود موارد زیر را شامل می‌شود:

- مشارکت در اطلاعات با وجود بصیرت مشترک بین سازمان و فرد، اهداف روشن، چارچوبهای تصمیم‌گیری و روشن بودن نتایج تلاشها
- افزایش شایستگی از طریق آموختن و تجربه کردن
- کسب منابع به منظور انجام دادن مؤثر کارها
- حمایت در قالب ارشاد و مربیگری، حمایت فرهنگی و ترغیب ریسک‌پذیری (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ۵۵-۵۶)

1. Conger
2. Kanungo
3. self - efficacy

عوامل مؤثر بر توانمندسازی

در این بخش عواملی که می تواند موجب توانمندی منابع انسانی گردد، بررسی می شود.

۱. توان ذهنی

تواناییهای هوشی^۱ و ذهنی عبارت است از آنچه فرد برای کارهای فکری به آنها نیاز دارد. نوع شغل تعیین کننده میزان تواناییهای هوشی فرد است. به طور کلی هر قدر کارمند در سلسله مراتب اداری مقام یا پست بالاتری را احراز کند، باید از نظر توانایی کلامی و میزان هوش در سطح بالاتری باشد تا بتواند آن کار را به صورت موفقیت آمیزی انجام دهد (راینرز، ۱۳۷۸، ۱۳۰). توانایی فکری و بهره هوشی باید با وظایف محوله در هر شغل متناسب باشد (میرسپاسی، ۱۳۸۱، ۱۱۳). امروزه سازمانها به افرادی نیازمندند که مشکل گشا و مبتکر باشند و با به کارگیری تواناییهای خود بتوانند موجبات بقای سازمان در محیط رقابتی را فراهم آورند. اخیراً برای سازمانها روشن شده که اطمینان امروز و موفقیت فردای آنها بیشتر به استعداد کارکنانشان وابسته است و کارکنان در حقیقت مرکز عقلانیت هر سازمان می باشند (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ۴۰). چارلز هندی^۲ در کتاب معروف خود بر این نکته تأکید می کند که ذکاوت تمرکز یافته^۳ (دانش فنی و توانایی به دست آوردن و به کار گرفتن دانش) منبع جدیدی از ثروت است و هدف توانمندسازی این است که مغزهای افراد را نیز مانند بازوان آنان به کار اندازد (هندی، ۱۳۷۶). در واقع به کارگیری تواناییهای ذهنی منجر به بروز خلاقیت خواهد شد (رضائیان، ۱۳۸۲). برخی از ابعاد تواناییهای ذهنی در جدول ۱ نشان داده شده است. بنابراین، توجه (و اعتماد) به تواناییهای ذهنی و استعدادهای افراد و ایجاد محیط مناسب جهت بروز آنها موجب توانمندسازی کارکنان می شود و سازمانها را در حل مسائل و مشکلات خود یاری می دهد.

-
1. intellectual abilities
 1. Charles Handy
 2. centralized intelligence

جدول ۱. ابعاد تواناییهای ذهنی

نمونه شغل	شرح	بعد
حسابدار: محاسبه مالیات بر فروش اقلام مورد معامله	توانایی در حل مسائل ریاضی و داشتن سرعت در این نوع عملیات	استعداد عددی
مدیر شرکت: کنترل سیاستهای شرکت	توانایی در درک مطالبی که فرد می خواند یا می شنود و درک رابطه واژگان با یکدیگر	درک کلامی
بازرس آتش نشانی: با توجه به آثار باقیمانده، در پی کشف عامل آتش سوزی بر می آید.	توانایی در تشخیص سریع و دقیق وجه تشابه و تفاوت مشاهدات	سرعت ادراکی
محقق بازار: تقاضای کالای خاصی را برای دوره آینده پیش بینی می کند.	توانایی در تشخیص یک رابطه منطقی در یک مسئله و سپس حل آن	استدلال قیاسی
سرپرست: انتخاب بهترین پیشنهاد از میان پیشنهادهای ارائه شده کارکنان	توانایی در ارائه استدلال و دلیل	استدلال استقرایی
متخصص در تزئین داخلی ساختمان	توان فرد در به تصور در آوردن یک شی در فضا، البته اگر فاصله آن تغییر کند	تصور فضایی
فروشنده که باید نام مشتریان را به خاطر آورد.	توانایی در حفظ کردن و به یاد آوردن تجربه های گذشته	حافظه

مأخذ: رابینز، ۱۳۷۸، ۱۳۱

۲. توان جسمی

توانایی جسمی^۱ عبارت است از تناسب بین توان فیزیکی و بدنی فرد با وظایف مربوط به هر شغل شامل مقاومت جسمانی، قد، وزن، سلامت مزاج، دید چشم، بویایی و شنوایی و غیره (میر سپاسی، ۱۳۸۱، ۱۱۳). در مواردی که نوع کار به گونه ای است که قدرت جسمانی بالایی را می طلبد، مدیریت سازمان باید افرادی را به آن شغل بگمارد که از تواناییهای بالای فیزیکی و جسمی برخوردارند. تحقیقات انجام شده در خصوص شرایط لازم برای صدها شغل

1. physical ability

نشان می دهد که برای انجام دادن کارهای فیزیکی، کارگر باید شرط لازم یا ویژگی اساسی داشته باشد. این تواناییها در جدول ۲ نشان داده شده است. افراد از نظر توانایی، در خصوص این استعدادها با هم متفاوتند. نکته جالب توجه اینکه تواناییها یادشده هیچ رابطه معقول و منطقی با یکدیگر ندارند. مثلاً اگر کسی در یکی از این تواناییها نمره بسیار بالایی کسب کند به این معنا نیست که سایر تواناییهای وی نیز بالاست. البته عملکرد کارمندان هنگامی عالی خواهد بود که مدیریت سازمان بتواند متناسب با مهارتهای مورد نیاز برای انجام یک کار، فرد واجد شرایط برای انجام آن کار را تعیین کند (رابینز، ۱۳۷۸، ۱۳۲). توانایی و ظرفیت فیزیولوژیکی برای درگیری در فعالیتهای از زمینههای فردی در فرایند توانمندسازی است (مقیمی، ۱۳۸۴، ۴۰۹).

جدول ۲. تواناییهای فیزیکی (جسمی)

شرح	ویژگی	بعد
توانای فرد در به کارگیری نیروی عضلانی به صورت تکراری و برای مدت طولانی توانایی فرد در به کارگیری نیروی عضلانی (به ویژه عضلات شکم) توانایی فرد در به کارگیری توانایی جسمی خود در برابر عوامل خارجی توانایی فرد در به کارگیری بیشترین میزان نیرو در یک عمل برق آسا	۱. نیروی عضلانی ۲. نیروی بدنی ۳. زورمندی ۴. نیروی برق آسا	تواناییهای جسمانی (نیرومندی)
توانایی فرد در حرکت دادن عضله های شکم و پشت توانایی فرد در انجام حرکات سریع و مارپیچ	۵. توانایی در حرکت ۶. توانایی در سرعت	تواناییهای انعطاف پذیر
توانایی فرد در انجام حرکات (همزمان) قسمتهای مختلف بدن توانایی فرد در حفظ تعادل (با وجود نیروهای برهم زننده این تعادل) توانایی فرد در به کارگیری حداکثر نیرو در بلندمدت	۷. هماهنگی بدنی ۸. حفظ تعادل ۹. استقامت	سایر تواناییها

مأخذ: رابینز، ۱۳۷۸، ۱۳۳

۳. دانش

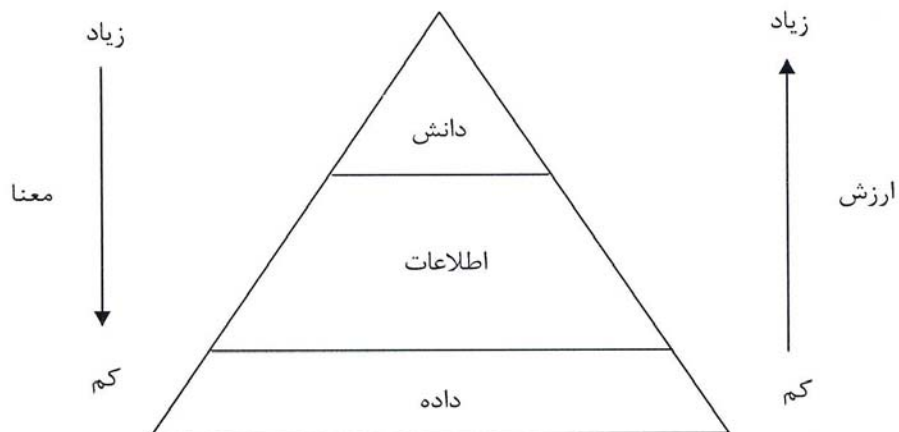
پله های دانش از سه عنصر داده، اطلاعات و دانش تشکیل شده اند. داده مجموعه ای از حقایق و امور مسلم درباره یک پدیده است. اطلاعات شامل سازماندهی، گروه بندی و مقوله بندی داده ها در الگوهای معنادار است و دانش اطلاعاتی است که با تجربه، تعبیر و تأمل

ترکیب شده است و اقدام صحیح را ممکن می‌سازد (Davenport & Prusak, 1998). دانش مخلوط سیالی از تجربیات، ارزشها و اطلاعات جدید است. دانش در سازمانها نه تنها در قالب مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها ظهور می‌یابد. دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها شکل می‌گیرند. تبدیل اطلاعات به دانش در عمل بر عهده خود بشر است (بیک زاده و سوری، ۱۳۸۵). پیچیدگی بیشتری در مفهوم دانش نسبت به داده‌ها و اطلاعات نهفته است و این پیچیدگی به ماهیت دانش برمی‌گردد، زیرا دانش ماهیتی اجتماعی دارد و انسانها مهمترین نقش را در تولید آن ایفا می‌کنند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ۱۱). دانش عبارت است از اعتقاد و باوری که منجر به افزایش توان بالقوه پدیده‌ها برای اقدامات و تصمیمات اثربخش می‌شود (Nonaka, 2001). دانش عبارت است از ترکیبی منعطف و قابل تبدیل از تجارب، ارزشها، اطلاعات معنی‌دار و بینشهای متخصصان که چارچوبی را برای ارزیابی و انسجام اطلاعات و تجارب جدید ارائه می‌دهند (Davenport & Prusak, 1998). در شکل ۱ تعریف داده، اطلاعات و دانش به صورت نمادین و در شکل ۲ ارتباط بین آنها نشان داده شده است. کارشناسان منابع انسانی، گروهی را که به آفرینش، کاربرد و یا پخش اطلاعات سرگرمند، کارکنان "فرهیخته" نامیده‌اند. این گروه را می‌توان به دو دسته مشخص تقسیم نمود؛ دسته‌ای که با "دانش" و دسته‌ای دیگر که با "داده‌ها" کار می‌کنند. دسته نخست نیازمند تحصیلات رسمی گسترده و داشتن مدرک‌هایی همچون مهندسی و دکتری هستند. دسته دوم مانند حسابداران، کارکنان فروش و خبرنگاران مستغلات کمتر به تحصیلات پیشرفته دانشگاهی نیازمندند. بررسیها نشان می‌دهد که "کارکنان دانشی" در همه سازمانها به صورت یکنواخت پراکنده‌اند ولی "کارکنان داده‌ای" بیشتر در بخشهای خدمات، دولتی، بازرگانی و کارهای دفتری سرگرمند^۱ (لاودن و کنث سی جین پریس، ۱۳۷۸، ۳۵۶). به اعتقاد اسپریتزر^۲، افرادی که دارای سطح تحصیلات بالاتری هستند، عموماً از چشم انداز شغلی بهتر، تحرک شغلی و فرصتهای استخدامی گسترده‌تری برخوردارند

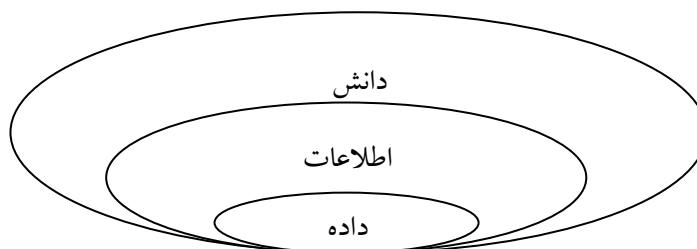
۱. واژه‌ای تحت عنوان "کارگر دانش" یا "کارگر آگاه" (knowledge worker) وجود دارد و آن کسی است که قضاوت‌های خود را بر مبنای داناییها و معلومات هر یک از کارکنان انجام می‌دهد (زاهدی و همکاران، ۱۳۷۹، ۲۰۰).

و به همین دلیل دارای احساس شایستگی لازم برای انجام دادن وظایف محول شده می باشند و می توانند بر پیامدهای این وظایف، مؤثر واقع شوند و دارای وظایف معناداری نیز هستند. این شناختها باعث افزایش احساس توانمندی در افراد می گردد (Spertzer, 1996, 487). آموزش و کسب دانش منجر به ایجاد تخصص در افراد می شود. اگر تخصص با تجربه کاری همراه شود، مهارت ایجاد می گردد. بهره‌مندی نیروهای کلیدی از مهارت و تخصص در زمینه‌های گوناگون، مهمترین نیاز سازمانها به حساب می آید (Klagge, 1996). کارکنان دانش‌محور در تولید ارزش برای سازمان نقش مهمی ایفا می کنند. این نیروها می‌کوشند چالشهای ذهنی خویش را حل کنند و دانش فنی شان را گسترش دهند. منابع انسانی توسعه یافته روند انجام فعالیتها را به طور دقیق بررسی و تلاش می‌کنند دانش و مهارت خویش را به بهترین شکل در اختیار سازمان قرار دهند (عطافر و شریعت منش، ۱۳۸۶).

به هر روی سازمانها به داده، اطلاعات و دانش نیازمندند. سوکنانان^۱ معتقد است که با وجود نیاز سازمان به داده، اطلاعات و دانش، دانش از جایگاهی والاتر برخوردار می‌شود، زیرا نزدیکترین لایه به تصمیم‌گیری است (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ۹-۱۰).



شکل ۱. سلسله مراتب داده، اطلاعات و دانش (Joseph, 1999, 76)



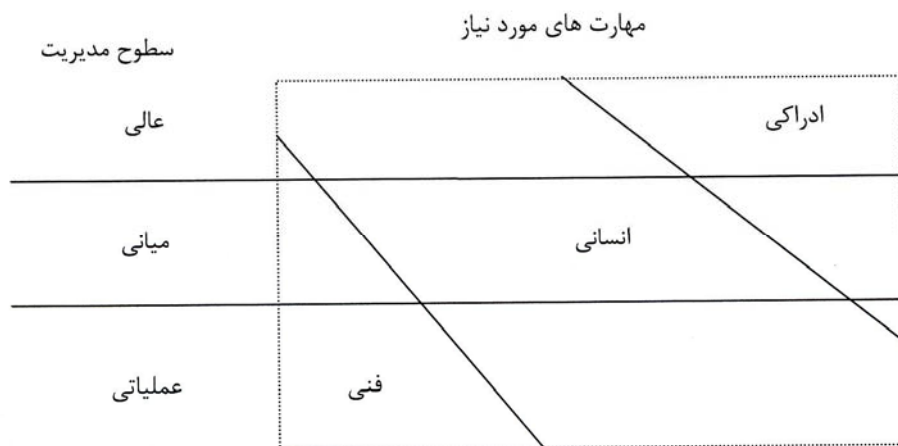
شکل ۲. روابط داده، اطلاعات و دانش (Bajaria, 2000, 563)

۴. مهارت

مهارت شامل کلیه تواناییهای ابتدایی لازم است که انجام کار را در شرایط تعیین شده عملی می‌سازد (میرسپاسی، ۱۳۸۱، ۱۱۳). عمدتاً سه حوزه مهارت شامل مهارت فنی^۱، مهارت انسانی^۲ و مهارت ادراکی^۳ برای مدیران و کارکنان در نظر گرفته می‌شود. قدرت به کاربردن دانش، روشها و ابزار که لازمه انجام وظایف خاص است و از طریق تجربه، تحصیل و کارآموزی کسب می‌گردد، مهارت فنی نامیده می‌شود. این نوع مهارت بیشتر مورد استفاده کارکنان و مدیران عملیاتی است (رضائیان، ۱۳۸۲). مهارت انسانی شامل توانایی کار به وسیله دیگران، ایجاد انگیزه و رهبری مؤثر است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰، ۱۵). منظور از مهارت ادراکی دارا بودن قدرت تفکر و تصمیم‌گیری بموقع و صحیح در زمینه مسائل سازمان است. مهارتهای ادراکی را مربوط به مدیران سطوح بالای سازمان می‌دانند. لازمه به دست آوردن مهارتهای ادراکی، آموزش، تجربه اندوزی و کسب دانش است. اکثراً کارکنان و مدیرانی دارای مهارت ادراکی هستند که تواناییهای فنی و انسانی را نیز دارا می‌باشند. همچنین مدیرانی نیروهای کلیدی سازمان محسوب می‌شوند که مهارتهای ادراکی در آنان پرورش یافته باشد. از ویژگیهای کارکنان و مدیرانی که دارای مهارتهای ادراکی هستند، نظام‌مند اندیشیدن و

-
1. technical skill
 2. human skill
 3. conceptual skill

نظام‌مند عمل کردن است. در واقع نیروهای کلیدی دارای ذهنیتی نظام‌مند می‌باشند، بدین معنا که قدرت مقابله با کنش و واکنش‌های محیطی را دارند و در انجام امور از روشهای عقلایی و منطقی استفاده می‌نمایند. اکثر نیروهای کلیدی ذهنیتی فلسفی دارند. آنان بسیار ژرف‌اندیشند و مسائل را به صورت عمقی و ریشه‌ای بررسی می‌کنند (سلطانی، ۱۳۸۳). در شکل ۳ ترکیب مناسب و مقتضی این مهارت‌ها نشان داده شده است. مهارت و تجربه در رشته و حرفه برگزیده فرد، مبنای اصلی توانمندسازی است. این بدان مفهوم است که کارکنان جدید بی‌تجربه را تا زمانی که ظرفیت مسئولیت‌پذیری پیدا نکرده‌اند، نمی‌توان وارد فرایند توانمندسازی کرد (مقیمی، ۱۳۸۴، ۴۰۹).



شکل ۳. مهارتهای مورد نیاز در سطوح مختلف سازمان (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰، ۱۶)

۵. انگیزه

مسئله انگیزه کارکنان در هر سازمان فرضی، به عنوان ابزاری جهت تحقق مقاصد آن سازمان، همواره اذهان مدیران، اعم از مدیران رده‌های بالا تا مدیران اجرایی را به خود مشغول داشته است. فعالیت مستمر مدیران برای تحقق اهداف سازمانهاست و این مهم از طریق کارکنان با انگیزه امکان‌پذیر است (بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران، ۱۳۸۷، ۱۰۶). دارا بودن انگیزه

کار و جهته‌ی به انگیزه‌های سالم، یکی از ضرورتها در کاربرد صحیح منابع انسانی است (میرسپاسی، ۱۳۸۱، ۳۶۶). انگیزش از دیدگاه مدیریت منابع انسانی عبارت است از برانگیختن کارکنان به کار و سوق دادن آنها در جهت عملکرد رضایت بخش شغلی (میرسپاسی، ۱۳۸۱، ۳۵۸). برخی از صاحب نظران برای انگیزش درونی، وظیفه توانمندسازی را چنین تعریف می‌کنند: توانمندسازی، قدرت بخشیدن به فرد، واگذاری اختیار و ایجاد ظرفیت است (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶).

جهت ایجاد انگیزه در افراد می‌توان از شاخص انگیزش بالقوه^۱ بهره گرفت. در این زمینه هاگمن و اولدهام با استفاده از نتایج مربوط به مطالعه تفاوت‌های فردی، نظریه ویژگیهای شغل^۲ را ارائه دادند. از نظر آنها، "حالات روانی حساس" هسته اصلی این نظریه است. این دو پژوهشگر حالات روانی حساس را به شرح زیر تعریف کرده‌اند:

- معنی‌دار بودن کار^۳: میزان معنی‌دار بودن، باارزش بودن و غنی بودن شغل که فرد در عمل تجربه کرده است.

- پذیرش مسئولیت نتایج کار^۴: درجه احساس مسئولیت و پاسخگویی فرد در برابر نتایج کاری که انجام داده است.

- آگاهی از نتایج^۵: درجه آگاهی مداوم فرد از چگونگی انجام مؤثر وظایف مربوطه.

هاگمن و اولدهام عقیده داشتند که حالات روانی حساس توسط پنج ویژگی شغلی یا ابعاد اصلی شغل برانگیخته می‌شوند. این ویژگیها عبارتند از:

- تنوع مهارت^۶: درجه نیازمندی شغل به مهارتها و استعدادهای مختلف می‌باشد.

- هویت شغل^۷: درجه نیازمندی شغل به انجام یک کار مشخص و یا به عبارت دیگر داشتن شغلی است که دارای آغاز و پایان و یک نتیجه ملموس باشد.

-
1. mps (motivating potential score)
 2. job characteristic theory
 3. meaning fullness of the work
 4. experienced responsibility for work outcomes
 5. knowledge of results
 6. skill variety
 7. task identity

- مهم بودن شغل^۱: میزان تأثیر شغل در زندگی یا کار دیگران، در همان سازمان و یا در محیط خارج از سازمان.

- خودگردانی یا استقلال^۲: درجه آزادی، استقلال و دخالت داشتن فرد در تنظیم جدولهای کاری مربوط و انتخاب روشهای انجام کار.

- بازخورد^۳: مقدار اطلاعاتی که فرد می تواند به طور مستقیم و روشن در مورد اثربخش بودن عملکردش کسب کند (گریفین و مورهد، ۱۳۸۳).

با استفاده از شاخص انگیزش بالقوه می توان شاخص توان کل هر شغل را برای ایجاد انگیزه در کارکنان تهیه کرد و به دنبال آن می توان شغلهایی را شناسایی کرد که توان انگیزشی بالا یا پایین دارند و همچنین شغلهای دارای MPS پایین را به منظور طراحی دوباره و افزایش توان انگیزشی آنها معین و تفکیک نمود (همان منبع، ۱۸۹-۱۹۲).

$$\text{بازخورد} \times \text{استقلال} \times \frac{\text{نوع مهارت} + \text{هویت} + \text{مهم}}{۳} = \text{شاخص انگیزش بالقوه شغل}$$

توجه به نیازها و انگیزه‌های کارکنان و پرداخت پاداش، براساس عملکرد مورد تأکید می‌باشد و پاداشهای معنوی (غیرمادی) نسبت به پاداشهای مادی از اهمیت بیشتر برخوردارند (Melhem, 2004, 72-93). خرده‌نظام‌های تشویقی به صورت مجزا نمی توانند چندان کارساز و مؤثر باشند. در این زمینه بهتر است کلیه نظامهای تشویقی مدیریتی اعم از پرداختها، پاداشها، تشویقها و تنبیه‌ها همگی در یک دستگاه منسجم و واحد و در ارتباط تعاملی با یکدیگر مورد استفاده قرار گیرند تا یک هم‌افزایی مثبت تحقق یابد (بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران، ۱۳۸۷، ۱۰۷).

-
1. task significance
 2. authonomy
 3. feedback

مطالعات مختلف نشان می دهند که پول همیشه بهترین عامل یا پاداش برای اینکه افراد وظایف خود را به خوبی انجام دهند، نیست. این مطالعات تصریح می کنند پول برای متخصصان حرفه‌ای که تمایل شدیدی به رشد و پیشرفت شخصی دارند، به هیچ عنوان محرک محسوب نمی شود. راههای فراوانی برای پاداش و قدردانی از کارکنان وجود دارد. به ویژه اگر سازمان از نظر بودجه با محدودیت مواجه باشد. چنین پاداشهایی می تواند شامل موارد زیر باشد:

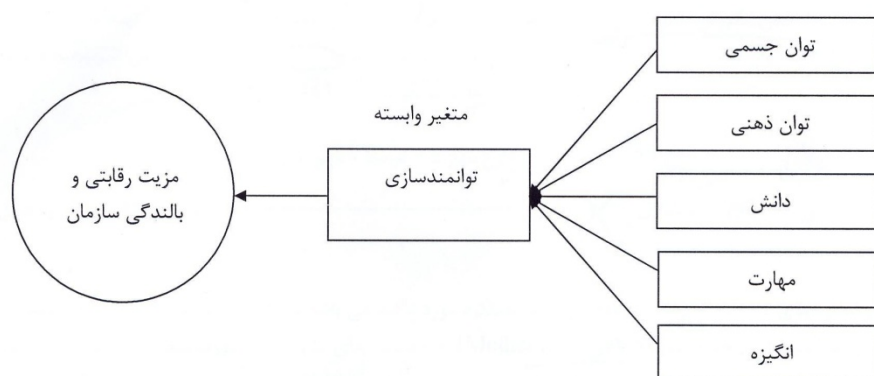
- تغییر در موقعیت، شغل و مسئولیتها
- گسترش وظایف شغلی
- آزادی عمل در شغل
- پرداختهای جبرانی بابت ایام عدم کارکرد
- تدارک دوره های تحصیلی بالاتر یا دوره های آموزشی ضمن خدمت
- اختصاص منابع اضافی و کارمندان بیشتر
- ایجاد فرصت برای ارائه طرحهای جدید (www.todays engineer.org/jan03/pyramid.htm).

مدل مفهومی

مدل مفهومی در واقع جمع‌بندی مرور مبانی نظری می باشد که در شکل ۴ نشان داده شده است. طبق این مدل، هریک از عوامل مورد مطالعه (شامل: توان جسمی، توان ذهنی، دانش، مهارت و انگیزه) به عنوان متغیرهای مستقل و توانمندسازی منابع انسانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

طبق این شکل می توان گفت که هریک از عوامل مورد مطالعه در توانمندسازی کارکنان تأثیر گذاشته و موجبات بالندگی و در نتیجه، توان رقابتی در عرصه های ملی و بین‌المللی را برای سازمانها فراهم ساخته است. پس یکی از راههای به دست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی با توجه به تغییرات و تحولات شگرف، کارآمدتر و توانمند کردن منابع انسانی سازمانهاست.

از طرفی، با توجه به تغییرات سریع محیطی و اقتصاد جهانی، توانایی شرکت‌های تعاونی جهت تطابق با تغییرات محیطی برای بقای آنها مؤثر است و توانمندسازی منابع انسانی (با توجه به عواملی که در این نوشتار مورد مطالعه قرار گرفت)، مؤثرترین راهبرد جهت بقای شرکت‌های تعاونی و کسب مزیت رقابتی در بازارهای ملی و بین‌المللی می‌باشد.



شکل ۴. مدل مفهومی

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این مقاله عوامل پنجگانه‌ای که موجب توانمندسازی و بالندگی نیروی انسانی سازمانها می‌شود، مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به مطالب ارائه شده می‌توان چنین استنباط نمود که کارکنان سازمان عوامل اساسی و مهمی در توسعه و بقای سازمان به خصوص در بازارهای رقابتی می‌باشند. آنان با تکیه بر دانش، مهارت، توان ذهنی و جسمی و انگیزه می‌توانند موجب بهبود عملکرد سازمانها شوند. از طرفی می‌توان گفت که بین تواناییهای فرد و شغل مورد نظر باید تناسب برقرار باشد. اگر فرد توانایی بسیار داشته باشد (یعنی علاوه بر شرایط لازم، تواناییهای بیشتری هم داشته باشد)، عملکرد وی بسیار عالی خواهد بود. نوع پست سازمانی یا کاری که باید انجام شود، تعیین کننده شرایطی است که فرد از نظر هوشی یا جسمی باید داشته باشد. اگر تنها به تواناییهای کارمند یا فقط به شرایط مورد نیاز شغل یا کار

مربوطه توجه شود، در این صورت می‌توان گفت که به مسئله عملکرد کارمند هیچ توجهی نشده است. پس اگر کارمند تواناییهای لازم را نداشته باشد، موفق نخواهد بود. از طرفی هنگامی که فرد برای شغل یا کاری که به او محول می‌شود مناسب نباشد به گونه‌ای که تواناییهایش بیش از نیاز شغل یا کار مزبور باشد، اگرچه عملکرد فرد بسیار عالی است، ولی سازمان با ناکارایی روبه‌رو می‌شود و رضایت شغلی کارمند کاهش می‌یابد. بر همین اساس مدیران و سرپرستان باید تمهیدات مناسبی به منظور به کارگیری تواناییهای جسمی و ذهنی، مهارتها و دانش لازم کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها بیندیشند و زمینه‌های کاری مناسب برای آنان فراهم آورند تا در این صورت شاهد توانمندسازی منابع انسانی سازمانها باشیم.

منابع

۱. ابطحی، سید حسین و سعید عابسی (۱۳۸۶)، توانمندسازی کارکنان، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
۲. ابطحی، سیدحسین و عادل صلواتی (۱۳۸۵)، مدیریت دانش در سازمان، انتشارات پیوند نو.
۳. بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران (۱۳۸۷)، توانمندسازی منابع انسانی، انتشارات اندیشه گستر.
۴. بیگ زاده مرزبانی، ناصر و حسین سوری (۱۳۸۵)، مدل راهبردی مدیریت دانش در توانمندسازی و توسعه پایدار منابع انسانی، هفتمین کنفرانس بین المللی مدیران کیفیت، تهران.
۵. رایبیز، استیفن (۱۳۸۷)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد اول، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. رضائیان، علی (۱۳۸۲)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ پنجم، انتشارات سمت.

۷. زاهدی، شمس السادات، سیدمهدی الوانی و ابوالحسن فقیهی (۱۳۷۹)، فرهنگ جامع مدیریت، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
۸. سلطانی، ایرج (۱۳۸۳)، مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی (ارزیابی عملکرد کارکنان)، انتشارات ارکان، چاپ دوم.
۹. عطا فر، علی و مهدی شریعت منش (۱۳۸۶)، بررسی ویژگی های نیروهای انسانی کلیدی و نقش آنان در ارزش آفرینی برای سازمان، هشتمین کنفرانس بین المللی مدیران کیفیت، تهران.
۱۰. گریفین و مورهد (۱۳۸۳)، رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، انتشارات مروارید.
۱۱. لاودن، کنث سی و جین پریس (۱۳۷۸)، نظام های اطلاعات مدیریت، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، انتشارات رسا.
۱۲. مزیدآبادی فراهانی، امیرحسین (۱۳۸۳)، بررسی تأثیرات کاربرد فن آوری اطلاعات بر توانمندسازی شغلی کارکنان، پایان نامه، دانشگاه تهران، تهران.
۱۳. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۴)، کارآفرینی در سازمان های دولتی، انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
۱۴. میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر.
۱۵. هرسی، پال و کنث بلانچارد (۱۳۸۰)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه بند، انتشارات امیر کبیر.
۱۶. هندی، چارلز (۱۳۷۶)، خدایان مدیریت، ترجمه کهزاد آذر هوش، انتشارات فرا.
17. Bajaria, H.J.(2000), Knowledge creation and management : inseperable twins, in: *Total Quality Management*, Vol.11, No.4.
18. Carter, M. (2001), Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations), <http://www.Strategic planning .com>

19. Conger Jay A. & Rabindra N. Kanungo (1988), The empowerment process : Integrating Theory & Practice, Academy of Management Review, Vol.13.No.3.
20. Davenport , T.H. and L. Prusak (1988), Working knowledge, how organizations manage what they know, Boston: Harvard Business School Press.
21. Ivancevich, J. and R. Konopaske and M. Matteson (2005), Organizational behavior and management , NewYork : McGraw – Hill.
22. Josephe, M. (1999), Design principles for an inovating company , Academy of Management Executive.
23. Klagge, J. (1996), Defining discovering and developing Personal Leadership in Organizations , Management development review.
24. Kreitner, R. (1996), Management , Delhi: Houghton on Mifflin company.
25. Melhem,Y. (2004), The antecedents of customer contact employees empowerment, *Employee Relation*, Vol.26, No.1.
26. Morrison, R. (1997), The relation between Leadership styles & empowerment on job satiafaction of Nurses, Nurse Adm.
27. Mullins, L. (1999), Management and organizational behavior, London: Prentice Hall.
28. Nonaka, I.(2001), Dynamic theory of organizational knowledge creation, *Inorganization Science*, Vol.5, No.1.
29. Quinn,R.E. and G.M. Spreitzer (1997), The road to empowerment: seven questions every leader should consider organizational dynamics, *Journal of Quality Management*, Vol.26, No.2.

-
30. Spreitzer, G. M. (1996), Social structural characteristics of psychological empowerment, Academy of Management Review , Vol.39. No.2.
31. www.todaysengineer.org/jan03/pyramid.htm