

عنوان مقاله: توانمندسازی نیروی انسانی صنعت بیمه برای مواجهه با ریسک‌های نوظهور

نویسنده: نیره نظر

چکیده:

مهمترین عامل بهره‌وری در سازمان و در نهایت کل جامعه، منابع انسانی آن است. سیستم توسعه منابع انسانی در هر سازمانی باید راه‌های جدیدی را برای اصلاح مدیریت نیروی کار که تاثیر مثبتی بر عملکرد و بهره‌وری کارکنان دارد را به وجود آورد. در عصر تغییرات سریع، سازمان‌ها سعی می‌کنند برای تداوم اثربخشی و کارایی، خود را با محیط سازگار کنند. همچنین در این دوره این باور شکل گرفته است که ایجاد انگیزش و توانمندسازی کارکنان می‌تواند در تولید عملکرد آن‌ها موثر باشد و در نتیجه بهره‌وری و کارایی سازمان را افزایش دهد. در عصر حاضر، توانمندسازی به عنوان ابزاری شناخته شده که مدیران به وسیله آن قادر خواهند بود سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگی‌هایی از قبیل تنوع کانال‌های نفوذ، رشد اتکا به ساختار افقی و شبکه‌ای، حداقل شدن فاصله کارکنان از مدیران و کاهش تعلق سازمانی می‌باشند را بطور کارآمد اداره کنند. لذا در مقاله حاضر، ضمن تعریف توانمندسازی نیروی انسانی و مشخص ساختن عوامل موثر بر آن‌ها، سعی می‌شود که ضمن بررسی مبانی نظری و تعاریف توانمندسازی به واکاوی مولفه‌های تأثیرگذار بر توانمندسازی نیروی انسانی صنعت بیمه در مواجهه با ریسک‌های نوظهور بپردازد که این کار بصورت کتابخانه‌ای انجام شده است.

Keywords: human resource empowerment, insurance industry, emerging risks.

۱- مقدمه:

در دنیای امروز آنچه بعنوان مزیت رقابتی سازمان‌ها مطرح می‌شود، نصب دستگاه‌های پیشرفته نیست، بلکه نیروی انسانی آنها است. توانمندسازی یکی از مهمترین مفاهیم دنیای کسب و کار بوده که کمتر بدان توجه شده، ولی اکنون به موضوع روز بدل گشته است. اما علی رغم بحث‌های فراوان درباره فواید توانمندسازی، بهره‌برداری از آن اندک ناچیز است. برای اینکه فرآیند توانمندسازی در سازمان و یا شرکتی بطور صحیحی و مطلوب انجام گیرد، قدم اول شناسایی عوامل مؤثر بر این فرآیند می‌باشد تا بتوان برای بهبود عملکرد سازمانی برنامه‌ریزی نمود (عبدالمنافی و همکاران، ۱۳۹۵). امروزه سازمانها دریافته‌اند که هیچ چیز به اندازه توانمندی نمی‌تواند آنها را در دنیای رقابتی مطلوب قرار دهد. لذا بیش از هر چیز کارکنان سازمان به عنوان صاحبان دانش و مهمترین سرمایه سازمان مورد توجه قرار گرفته اند و توانمندسازی به عنوان ابزاری که می‌تواند توانایی موجود را گردآوری و نظم و پویایی بخشیده و در کل سازمان اشاعه دهد، اهمیت یافته است (طالبیان، ۱۳۹۸). اما تجربه بسیاری از شرکتها در مورد توانمند سازی به شکست انجامیده است. این به آن جهت است که به توانمند سازی به عنوان یک امر موقت زود نگرسته شده است. در حالی که امروزه

ضرورت توجه به توانمند سازی به عنوان ابزاری استراتژیک جهت پیشبرد منافع سازمان و موقعیت در عرصه رقابت مطرح است. این امر بیانگر این است که بدون توجه به اصل توانمند سازی و شناخت سازمان نسبت به آن نمی توان از آن در سازمان بهره گرفت (کروبی، ۱۳۹۹).

رویکرد توسعه ای در مدیریت منابع انسانی، به وضوح اهمیت و جایگاه عوامل انسانی را در سازمان بعنوان اصلی تربیت سرمایه و دارایی بیان می نماید از سوی دیگر زمانی این سرمایه ها دارای بازده و عملکرد مطلوبتری خواهند بود که زمینه و شرایط مناسب جهت شکوفایی و بروز مهارت های آنان فراهم گردد. از طرفی توسعه و افزایش درآمدهای مختلف سازمان یکی از اهداف اصلی هر سازمانی می باشد و اصولاً شرط بقا و ادامه حیات هر سازمان وابسته به این موضوع است (عبدالمنافی و همکاران، ۱۳۹۵). در این راستا توانمندسازی، کارکنان را قادر می سازد قادر مواجهه با مشکلات و تهدیدها، از مقاومت و انعطاف پذیری بیشتری برخوردار باشند. لذا می تواند به عنوان منبعی که از آسیب پذیری کارکنان جلوگیری نماید و بذرا امید را در شرایط بحرانی از جمله انهدام سرمایه های مالی و از بین رفتن زندگی انسانی، در دل آنان بکارد، مفید واقع گردد (ویلگا، ۲۰۱۹). بنابراین، با توجه به مطالب بیان شده هدف اصلی در مقاله حاضر این است که توانمندسازی نیروی انسانی را بر اساس مبانی نظری موجود از طریق مطالعات کتابخانه ای مورد بررسی قرار دهد.

۲- پیشینه تجربی:

عبدالمنافی و همکاران ۱۳۹۹ در تحقیق خود به بررسی رابطه بین توانمند سازی و سطح عملکرد در سازمان ملی استاندارد پرداختند، نتایج پژوهش نشان می دهد که توانمندسازی کارکنان از بعد سازمانی بر سطح عملکرد در سازمان ملی استاندارد دارای بیشترین تاثیر گذاری است.

در سال ۱۳۹۸ حجتی و همکاران در مطالعه ای به تحقیق در بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی پرسنل پرستاری پرداختند و یافته های پژوهش نشان می دهد که که آزمون آماری ارتباط معنی داری را بین توانمندسازی با تعهد سازمانی نشان داد.

از سویی دیگر **جعفری نیا و درویشون نژاد در سال ۱۳۹۷**، مقاله ای با عنوان بررسی تاثیر توانمندسازی کارکنان بر وفاداری مشتریان با تأکید بر نقش میانجی ارائه دادند و به این نتیجه رسیدند که که توانمندسازی کارکنان به واسطه نقش میانجی کیفیت خدمات بر وفاداری مشتریان تأثیر دارد، اما به واسطه نقش میانجی رضایت مشتریان بر وفاداری مشتریان تأثیر ندارد.

در این راستا **باروتکوب و شریف آبادی در سال ۱۳۹۶** به بررسی نقش توانمندسازی کارکنان در افزایش بهره وری کارکنان دانشگاه یزد پرداختند نتایج حاکی از آن است که که بین توانمندسازی روانشناسی و ابعاد آن (احساس شایستگی، معنی دار بودن، مؤثر بودن) با بهره وری فردی کارکنان، همبستگی مثبت و ناقصی وجود دارد و بین احساس اعتماد با بهره وری، همبستگی معکوس و ناقصی وجود دارد.

از سویی دیگر **عظیم و همکاران سال ۲۰۲۰** در پژوهشی موضوع بررسی تاثیر عدالت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد سازمانی ادراک شده با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی، به این نتیجه رسیدند رفتار شهروندی سازمانی به عنوان

متغیر میانجی در رابطه عملکرد سازمانی درک شده و عدالت سازمانی عمل می کند. همچنین به این نتیجه رسیدند که رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین عملکرد سازمانی درک شده و توانمندسازی روانشناختی عمل می کند. همچنین استوار و کاستی^۱ و همکاران^۲ ۲۰۱۹ در تحقیقی با هدف بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان و عملکرد پایدار تولید، به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری با عملکرد اقتصادی، اجتماعی، محیطی تولیدکنندگان در مالزی دارد.

در این راستا آپلباوم^۳ و همکاران^۴ ۲۰۱۸ در تحقیقی به بررسی عوامل اثرگذار بر موفقیت یا شکست توانمندسازی کارکنان پرداختند. آنها به این نتیجه رسیدند که ساختارهای تیمی مبتنی بر ساختارها و فرهنگ مبتنی بر اعتماد و ارتباطات باز، به عنوان مهمترین عوامل اثرگذار بر توانمندسازی کارکنان مطرح می باشند.

لام^۵ و همکاران^۶ ۲۰۱۷ در تحقیقی با هدف توانمندسازی پایدار کارکنان با حمایت سازمانی درک شده و در جهت حمایت محیطی، به این نتیجه رسیدند که حمایت سازمانی درک شده و در جهت حمایت محیطی رابطه مثبت و معناداری با رضایت شغلی، هویت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی دارد. همچنین ارتباط منفی و معناداری با اهداف گردش مالی دارد.

سahin^۴ و همکاران^۴ ۲۰۱۶ در تحقیق خود به بررسی تاثیر حمایت سازمانی، رهبری تحول گرا، توانمندسازی پرسنل، درگیری شغلی و عملکرد بر مؤلفه های سرمایه روانشناختی سازمان پرداختند. آنها به این نتیجه رسیدند توانمندسازی پرسنل به میزان ۱۶/۶ درصد از تغییرات سرمایه روانشناختی را تبیین می کند و تاثیر مثبت و معنادار دارد. ضمن اینکه در اولویت سوم بین مؤلفه های فوق قرار گرفته است.

۳- روش تحقیق:

روش تحقیق حاضر توصیفی می باشد که بصورت کتابخانه ای انجام شده است به این صورت که جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع فارسی و انگلیسی، مقالات، کتابهای مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات^۵ استفاده شده است. بدین صورت که پژوهشگر سعی نموده است با مراجعه به کتابخانه دانشگاهها و مراکز اطلاع رسانی و جستجو در بانک- های اطلاعاتی داخلی و خارجی از آخرین دستاوردهای مطالعات و تحقیقات انجام شده در دسترس داخل و خارج از کشور استفاده نماید.

۴- ادبیات نظری:

اصطلاح توانمندسازی از اواسط قرن بیستم ایجاد و در رشته های مختلف علمی مورد استفاده قرار گرفت. توانمندسازی در مدیریت نیز بعد از شکل گیری نهضت روابط انسانی و مطرح شدن مسائلی مختلف برای ارتقاء شرایط انسانی کار مطرح شد. فرهنگ آکسفورد واژه توانمندسازی را به قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه خدمت و توانا شدن، معنی شده است. در معنای خاص قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمان به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است (لی و نی، ۲۰۱۹). بسیاری عقیده دارند که سازمانها قادرند بهره وری را از طریق فرآیند توانمندسازی کارکنانشان ارتقاء بخشند توانمند سازی منابع انسانی بر انجام عوامل و زمینه هایی - چون: برانگیختگی، مشارکت جویی، تفویض اختیار، آموزش و نظارت یاددهی و یادگیری متکی است. توانمندسازی دارای معانی عام و خاص و تعبیرهای بیشماری است و این تنوع تعریفها و رویکردها، انسجام و یکپارچگی را از این مفهوم با مشکل روبه رو ساخته است، به گونه ای که در تعریف توانمندسازی عواملی، چون: انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار

1 Stowar & casti

2 Appelbaum

3 Lamm

4 Sahin

5 Internet

6 Lee, A. N., & Nie

رفته است. توانمندسازی در حقیقت فرآیند مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. توانمندسازی به موضوعات انگیزشی یا روان شناسی، تغییرات ساختاری، عناصر فرهنگی، تاریخی و ارزش ها و نگرشهای موجود در بافت سازمانی اشاره دارد. توانمندسازی کارکنان، عبارت است از مجموعه سیستم ها، روش ها و

اقداماتی 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 (عبداللهی و عبدالرحیم، ۱۳۹۹).

برای روشن تر شدن مفهوم توانمندسازی اشاره به تعریف ذیل نیز سودمند خواهد بود توانمندسازی شامل اعطای قدرت، مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان و مدیران سطوح پایینتر جهت تصمیم گیری، انجام برخی فعالیتها و کنترل بیشتر بر مشاغلشان است. اما عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان از دیدگاههای متفاوتی دسته بندی شده‌اند. یکی از دیدگاههای معروف، دیدگاه اسپریتزر (۲۰۰۸) است. به باور این صاحب‌نظر عوامل اصلی مؤثر بر توانمندسازی عبارتند از (جوانی، ۱۳۹۶):

- ۱) عوامل فردی: تحصیلات، سابقه کار، جنسیت، نژاد، کانون کنترل درونی، عزت نفس.
- ۲) عوامل گروهی: اثر بخشی گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی، ادراک افراد گروه نسبت به تأثیرشان بر مدیران.
- ۳) عوامل سازمانی: ابهام در نقش، دسترسی به منابع، حیطه کنترل، دسترسی به اطلاعات، حمایت اجتماعی و سیاسی، جایگاه-فرد در سلسله مراتب سازمانی، جو مشارکتی واحد کار.

اگرچه توانمندسازی از اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۲۰۱۱ در ادبیات مدیریت و روان‌شناسی سازمانی وارد شده است، اما بررسی‌های تاریخی نشان می‌دهد که توانمندسازی، ریشه در دوران گذشته دارد. توانمندسازی در واژه به معنی دادن قدرت به افراد است. به نظر اسپریتزر در ۲۰۰۵، توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان مجموعه‌ای از حالت‌های روانشناختی تعریف می‌شود و بر اینکه چگونه کارکنان درباره کارشان فکر و تجربه کسب می‌کنند و چه مقدار نقش و نفوذشان را در سازمان باور دارند، متمرکز است و باعث می‌شود کارکنان احساس اعتماد به نفس و تمایل به موفقیت داشته باشند (فرناندز و مولدوگازیهو، ۲۰۱۳). یاگیل اعتقاد دارد، توانمندسازی اساساً یک فرایند انگیزشی است که فرد طی آن، حس توانمندی را تجربه می‌کند. دو دیدگاه کلی در مورد توانمندسازی وجود دارد: ۱- دیدگاه کلان که سیاست‌ها و ساختارهای مختلف توانمندساز سازمانی را ملاحظه قرار می‌دهد مثل نقش مدیرانه؛ ۲- دیدگاه خرد که متمرکز بر توانمندسازی به عنوان شکل ویژه‌ای از انگیزش درونی در سطح کارمند است (آپلبوم و همکاران، ۲۰۱۵).

دیدگاه نخست با دیدگاه ساختاری، در ارتباط با رویه‌های مدیریتی یا سازمانی در جهت توانمندی کارکنان در سطوح توانایی دسترسی به اطلاعات و منابع برای پایین‌ترین سطح سلسله مراتب است، متفاوت می‌باشد. رفتار توانمندسازی رهبری عنصر مرکزی توانمندی ساختاری است زیرا این مفهوم اهمیت نقش رهبر در شکل‌دهی ساختارهای سازمان را مشخص می‌کند. دیدگاه دوم توانمندسازی، مبتنی بر ابعاد ادراکی و روان‌شناختی توانمندسازی در سطح شخص کارمند است. در ادبیات توانمندسازی، تقسیم‌بندی اسپریتزر است که ابعاد توانمندسازی را به شرح زیر بیان می‌کند:

معنی‌داری: مشتمل بر احساس فرد مبنی بر ارتباط بین کار و استانداردهای شخصی است. به عبارت دیگر، معنی‌داری به تناسب بین الزامات شغل، باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فرد برمی‌گردد.

شایستگی: اعتقاد فرد در مورد توانایی‌اش برای انجام فعالیت‌های ضروری است. در واقع، کارمند توانایی‌ها و مهارت‌هایش را برای انجام شغل و ارتقای عملکردش باور می‌کند.

خودتعیینی و استقلال: ادراک فرد در قبال حق انتخابش در مورد کاری است که باید انجام دهد. در این حالت کارمند احساس می کند که آزادی و اختیار لازم در تصمیم گیری برای عمل در موقعیت های مختلف را دارد.

موثر بودن: احساس فرد در مورد میزان نفوذش بر پیامدهای یک کار معین است (اسپریتزر^۱، ۱۹۹۷).

بدون شک عامل عمده ای که موجب توان رقابتی بسیاری از سازمان های موفق شده است، استفاده از ظرفیت های منابع انسانی می باشد. امروزه نقش عمده مدیران به وجود آوردن جوی مولد و علاقه مند در سازمان ها می باشد به طوری که بتوانند با سایر سازمان های رقیب به رقابت بپردازد. برای تحقق این امر دو عامل نقش اساسی دارد:

۱- خواستن انسان هایی که در یک مجموعه با یکدیگر همکاری می کنند، که این خواستن از باورها، ارزش ها، انگیزه ها و فرهنگ سازمان سرچشمه می گیرد.

۲- توانستن یا دانش و مهارت های انسان هایی که در یک مجموعه برای تحقق هدف هایی گرد هم آمده اند. این تواناییها در صورتی از قوه به فعل در خواهد آمد که در جهت تمایلات و باورهای سازمان باشد (میرسپاسی، ۱۳۹۷).

به عبارت دیگر کارکنان زمانی می توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که هم از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند و هم انگیزه و میل کافی برای انجام متعهدانه وظایف داشته باشند.

ابزاری که می تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد «فرایند توانمندسازی» است. سبک مدیریت بر کارکنان توانمند با سایر کارکنان متفاوت بوده و در قالب تربیت، هدایت و مربیگری است. توانمندسازی روش نوینی برای بقای سازمان های پیشرو در محیط رقابتی است. بر اساس استراتژی مدیریت کیفیت جامع^۲ اگر به توانمندسازی کارکنان توجه نشود، آن سازمان محکوم به شکست است و بهبود مستمر (کایزن) هنگامی صورت می گیرد که کارکنان اطلاعات لازم در اختیار داشته و مورد اعتماد مدیریت باشند تا بتوانند مهارت ها و توانایی هایشان را به کار گیرند (ویسنسکی، ۲۰۱۷).

توانمندسازی، دادن قدرت به کارکنان نیست چون کارکنان دارای قدرت بالقوه زیادی بوده که در قالب دانش و انگیزش جلوه گر می شود و ابزاری برای انجام فعالیت هاست. توانمندسازی یعنی به کارگیری دانش و افزایش انگیزش کارکنان از سوی مدیریت است که در نهایت سازمان به راحتی به اهدافش می رسد.

توانمندسازی منابع انسانی به عنوان یک رویکرد نوین انگیزشی به معنی آزاد کردن نیروی درونی کارکنان و همچنین فراهم کردن بسترها و بوجود آوردن فرصت ها برای شکوفایی استعداد، توانایی ها و شایستگی های افراد می باشد. علاوه بر این کارکنان نسبت به شغل و سازمان خود نگرش مثبتی داشته باشند (جعفری قوشچی، ۱۳۹۶). توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی های کارکنان شروع می شود. بدین معنی که آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را به طور موفقیت آمیز داشته و احساس کنند که آزادی عمل و استقلال در انجام فعالیت ها را

دارند، باور داشته باشند که توانایی تاثیر گذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند؛ احساس کنند که اهداف شغلی معنی دار و ارزشمندی را دنبال می کنند و باور داشته باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می شود (عبدالهی و همکاران، ۱۳۹۸).

چنانچه کارکنان این احساس را در شغل و سازمان داشته باشند، منافع سازمانی و فردی متعددی از قبیل: خلاقیت، انعطاف پذیری، حل مساله، عملکرد شغلی با کیفیت بالا، رضایت شغلی، سلامت و بهداشت روانی را در بر خواهد داشت. علاوه بر این، افراد توانمند، خود کنترل و خود تنظیم کننده هستند. آنها به آسانی قبول مسئولیت می کنند و دیدگاه مثبتی درباره خود، دیگران و محیط دارند. به زندگی شغلی خوش بینند و اساسا دیگران را به عنوان همکار و شریک می بینند نه رقیب. هنگامی که مشکل یا تضادی در موقعیت شغلی اتفاق می افتد، به جای بی تفاوت بودن یا نق زدن و مشکل را به گردن دیگران انداختن، در جستجوی راه حل برای آن هستند. آنها انتقاد پذیرند و دائما در حال یادگیری هستند (دنتون و دیگران، ۲۰۱۹). بسیاری از مدیران سازمان ها تصور

1 .Spritzer

2TQM

3Wisniewski

4Denton, et al

می‌کنند مفهوم توانمندسازی کارکنان را درک کرده اند اما در واقع، تعداد کمی آن را خوب درک کرده‌اند و از این میان، عده معدودی از این مفهوم به درستی استفاده می‌کنند. از این رو انجام تحقیقات کاربردی، انعکاس نتایج مثبت بکارگیری عوامل توانمندساز و تشویق مدیران به اجرای فرایند توانمندسازی، می‌تواند به گسترش هر چه بیشتر فرهنگ توانمندسازی کمک نماید. توانمندسازی واژه ای است که در علوم سازمانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته، ولی توافقی بر آن حاصل نشده است. دلیل چنین امری را می‌توان در عدم وجود یک بستر گسترده تاریخی و تجربی برای این مفهوم در بین مفاهیم سازمانی دانست. به این معنی که پژوهش‌های عملی زیادی در مورد آن، بویژه در فرهنگ‌های مختلف صورت نگرفته است. از طرف دیگر جدید بودن موضوع در ادبیات مدیریت، بویژه منابع انسانی و تنوع نظری دانشمندان این حوزه مانع از شکل‌گیری تعریف جامع عملی برای آن شده است (مهرابی، ۱۳۹۸). توانمندسازی دارای معنای عام و خاص و تعبیرهای بیشماری است و این تنوع تعریفها و رویکردها، انسجام و یکپارچگی را از این مفهوم با مشکل روبه رو ساخته است، به گونه ای که در تعریفها توانمندسازی عواملی، چون: انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است (رابینز و دیگران، ۲۰۲۰).

از سویی دیگر بکارگیری شیوه‌های سنتی مدیریت منجر به سلب حس ابداع و نوآوری کارکنان، افزایش حجم کاری و محدودیت برای آنها می‌گردد. از نظر هال (۱۹۹۴) امروزه تغییرات موجود در محیط کار سازمان‌ها را مجبور کرده که برای بقای خود در دنیای متلاطم، در نظام‌های مدیریت خود بازنگری کنند و توانمندسازی کارکنان به عنوان موضوع اصلی مربوط به عملکردهای رهبری و مدیریت، این امکان را برای سازمان فراهم ساخته تا رقابتی‌تر شوند. سازمان‌ها برای رقابتی ماندن، به خط‌مشی‌های انعطاف پذیر نیاز دارند تا خلاقیت و مسئولیت شخصی را در حالی که به افراد اجازه می‌دهند پاسخگوی شرایط گوناگون باشند، تشویق کنند (ابطحی، ۱۳۹۶). توانا سازی مفهومی است که می‌تواند هم منافع

سازمان را تامین کند و هم احساس مالکیت و سرافرازی را در کارکنان ایجاد کند و در واقع یک رابطه برد- برد بین سازمان و کارکنان را ایجاد کند، چیزی که ایده آل سازمان‌ها و کارکنان آن‌هاست (عبدالهی، ۱۳۹۵). در عصر حاضر، مدیریت منابع انسانی شیوه‌های مدیریت انسان محور را در سازمان اجرا می‌کند و به جای ساختارهای سنتی خشک، ساختارهایی را توسعه می‌دهد که مشوق و توسعه دهنده نگرش‌های نوآوری و مشارکتی هستند. توانمندسازی کارکنان یکی از نگرش‌های است که توجه مدیران را به خود جلب کرده است. توانمندسازی مفهومی نسبتاً جدید در مدیریت است که از تغییر و تحول شتابان و رقابت تکنیکی حاصل می‌شود و سازمان‌های مصمم به تغییرات از آن استفاده می‌کنند. اگر کارکنان آگاهی و فرصت لازم را بدست آورند و به منافع دسترسی داشته باشند، با احساس کنترل و مالکیت بر کارها، تعهد بیشتری در کار نشان می‌دهند و به ابتکار برای انجام بهتر کارها روی می‌آورند در نتیجه، اثر بخشی و کارآیی آنان در درون سازمان نمود پیدا می‌کند (سولین، ۲۰۱۸ به نقل از مهرابی، ۱۳۹۸).

در سال‌های اخیر، "توانمندسازی" از ویژگی‌های مهم مدیریت موفق و وسیله‌ای اثربخش برای ارتقای کیفیت خدمات شناسایی شده است. توانمند کردن یعنی اعطای اختیار، نمایندگی یا قدرت قانونی به فرد فرآیندی است که به واسطه ی آن، باور افراد از اثربخشی شان ارتقا می یابد (لین سی، ۲۰۱۶).

کانگرو و کانانگو (۱۹۹۸) دلایل زیر را برای شدت توجه به توانمندسازی برمی‌شمرند:

۱. مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است.
۲. تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمانها حاکی از این است که سهم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد.

۳. تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقاء گروه و در نهایت بقای سازمان دارد (ایران زاده، ۱۳۹۸).

به عقیده بلانچارد توانمندسازی نیروی انسانی به دلایل زیر واجد اهمیت است:

مشتریان دامنه توقعات خود را در مورد کیفیت، قیمت و خدمات وسیع تر روز به روز توسعه می دهند و سازمانی که از عهده این توقعات بر نیاید، مشتریان را به سمت سازمان های رقیب می راند. بر آوردن خواست مشتریان باید با توجه به لزوم سود آوری سازمان انجام شود، زیرا همواره این خطر وجود دارد که اجابت خواست مشتری، سود سازمان را تا مرز نابودی آن کم کند (بلانچارد و همکاران، ۲۰۱۹).

فشارهایی که از ناحیه رقابت جهانی بر سازمان ها وارد می شود و آن ها را وادار به تغییر و دگرگونی می کند و همچنین فشارهای وارده از طرق تکنولوژی های جدید و نیز تغییر ذهنیت مشتریان، همگی به این معناست که آنچه سال گذشته به نظر خارق العاده و برجسته می آمد، چه بسا امسال عادی جلوه کند. در عصر رقابت بی امان، هر سازمان که نتواند ارزان تر، مرغوب تر و سریع تر از رقبای جهانی تولید کند، مجبور می شود به سرعت دست از کار بشوید. پی آمد عقب

ماندن از کاروان رقابت جهانی در حد گروه ها به معنی از دست دادن کار و تحمیل کار بیشتر به عقب ماندگان است. بدین ترتیب، محیط هایی که اغلب با تغییراتی همچون آشفتگی، اغتشاش، تلاطم، پیچیدگی، سرعت، رقابت و به طور کلی تغییر انقلابی توصیف شده است، نسخه هایی که برای اثر بخشی سازمانی و مدیریت پیچیده می شوند مستلزم نیروی کار منعطف، خود فرمان و کارآفرین می باشد (وتن و کمرون، ۱۳۹۶). مدیران نیز تنش ناشی از تولید بیشتر با افراد کمتر و گسترش یافتن حیطه نظارت را حس کرده اند. شیوه مدیریت سنتی که مبتنی بر سلطه مدیر و اطاعت کارکنان است، جوابگو نیست. آنچه مدیران در پی آن هستند یافتن راه حل مشکلات کار- با منابع کمتر- در زمانی کوتاه تر است. اعضای گروه ها نیز بطور همزمان در پی امنیت شغلی، مالکیت و پیشرفت تازه هستند. اسکات و ژافه^۲ در خصوص اینکه چرا کارکنان را توانا سازیم، می نویسند که سازمان، هم از درون و هم از برون مورد هجوم قرار می گیرد. از نظر برونی رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باور نکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخ گویی سریع را از سازمان ها می طلبند. از جنبه درونی کارکنان احساس می کنند که با آنان صادقانه برخورد نمی شود، مایوس و سرخورده شده و سازمان پیوسته توقع بیشتری دارد و مرتباً قواعد بازی را تغییر می دهد. و در عین حال، کارکنان طالب کار با معنی بوده، صراحت و صداقت بیشتری خواستارند، و خودیابی و خود شکوفایی بیشتری از کارشان می خواهند. (اسکات و ژافه، ۱۳۹۵). مدیر باید در مقابل این فشارها، گروهی را بکار بگیرد تا سازمان بتواند وظایفش را انجام دهد. تغییر سازمان های سنتی و ظهور سازمان های جدید نیز لازمه توجه بیشتر به توانمندسازی است. به کارکنانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم گرفته، راه حل های تازه ای برای مسائل پیدا کنند، خلاقیت داشته و در قبال نتایج

کار، مسئول شناخته شوند (کینلا، ۱۳۹۳). «تصمیم گیری کمتر متمرکز، دستورات کمتر از بالا به پایین و سبک رهبری دموکراتیک، همه به عنوان پیش نیاز سازمان های جدید و دارای عملکرد بالا تجویز می شوند.

اهمیت و ضرورت توانمندسازی منابع انسانی در سازمان موجب شده است بحث «عوامل موثر» بر توانمندسازی، نسبت به سایر موضوعات مرتبط، مورد توجه و مطالعه بیشتری قرار گیرد. همین امر باعث شده است اغلب محققین در گزارش تحقیقاتی خویش اشاره ای به عوامل موثر بر توانمندسازی نیز داشته باشند. فراوانی و تنوع عواملی که از سوی صاحب نظران معرفی شده، کار پژوهشگران را در استفاده، تجربه و تحلیل و نتیجه گیری از آن ها، با مشکل روبرو ساخته است (مهرابی، ۱۳۹۸).

-رابینز، کرینو و فردندال؛ به رابطه میان سطوح فردی و محیط بر فرایند توانمندسازی پرداختند. آن ها عواملی که در نظر گرفته بودن شامل تعهد، اعتماد، موثر بودن، کفایت نفس، معنی دار بودن کار، حق انتخاب و عوامل مربوط به محیط کار شامل انتقال قدرت و استقلال، اشتراک گذاری منابع و اطلاعات آموزشی، بازخورد و سیستم پاداش و انضباط می شود (رابینز و دیگران، ۲۰۱۷).

- کونزاک؛ شش عامل را در توانمندسازی مهم دانست که اگر مدیران این شش عامل را در رفتارهایشان بیشتر نشان دهند کارکنان نیز احساس توانمندی شناختی بیشتری می کنند، این عوامل شامل تفویض اختیار، مسئولیت، تصمیم گیری خودگران، تسهیم اطلاعات، توسعه توانایی و مشاوره برای عملکرد نوآورانه می شود (کونزاک، ۲۰۱۶).

باون و لاولر^۲ معتقدند وقتی توانمندسازی وجود دارد که شرکت ها قدرت، اطلاعات، دانش و پاداشها را در سازمان توزیع کنند و اگر یکی از این چهار عنصر صفر باشد توانمندسازی نیز صفر خواهد بود (باون و لاولر، ۲۰۱۴).

-فورد و فوترلر؛ بادیگاهی ارتباطی به نحوه تفویض اختیار در سازمان بر اساس دو بعد محتوی شغل و زمینه شغل پرداختند، حاصل ترکیب این دو بعد با اختیار تصمیم گیری پنج نقطه است که درمیزان درجه توانمندی متفاوت می باشند (اندرو، ۲۰۱۴).

-کوئین و اسپریتزر^۳ نگرش به توانمندسازی را به دو دیدگاه تقسیم بندی می کنند. در دیدگاه ایستا توانمندسازی تفویض تصمیم گیری در یک چارچوب روشن است. اما در نگرش پویا توانمندسازی پذیرش ریسک، رشد، تغییرات، درک نیازهای کارکنان، تیم سازی، ترغیب رفتار همکارانه، تشویق ریسک پذیری هوشمندانه و اعتماد کردن به دیگران در انجام کار است، در نهایت آن ها برای حرکت از دیدگاه پویا چهار عامل را مهم می دانند، این عوامل شامل ایجاد چشم انداز روشن، دسترسی به اطلاعات منظم و اعمال کنترل و حمایت سازمانی می شود (کوئین و اسپریتزر، ۲۰۱۸).

از دیدگاه اسپریتزر جرحن عوامل اصلی موثر بر توانا سازی عبارتند از :

۱) عوامل فردی: تحصیلات، سابقه کار، جنسیت، نژاد، کانون کنترل، عزت نفس

۲) عوامل گروهی: اثر بخش گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی، ادراک افراد گروه نسبت به تاثیرشان بر مدیران.

۳) عوامل سازمانی: ابهام در نقش، دسترسی به منابع، حیطه کنترل، دسترسی به اطلاعات، حمایت اجتماعی سیاسی، جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی، جو مشارکتی واحد کار.

استاینر و دیگران؟ عوامل رهبری، ارتباطات و تعهد را در امر توانمندسازی قابل توجه دانسته و الگوی خود را بر اساس این سه عامل ارائه نموده است (استاینر و دیگران ، ۲۰۱۵).

الگوی سولین بر اساس ارزیابی آموخته های فردی در مرحله قبل و بعد از ورود به سازمان و آماده کردن فرد برای پذیرش مسئولیت است و تمرکز آن بر فرایندهای آموزشی است (سولین، ۲۰۱۳).

بنابراین با توجه به مطالب یاد شده به طور کلی، توانمندسازی به عنوان ابزاری شناخته شده که مدیران به وسیله آن قادر خواهند بود سازمان های امروزی را که دارای ویژگی هایی از قبیل تنوع کانال های نفوذ، رشد، اتکا به ساختار افقی و شبکه ای، حداقل شدن فاصله کارکنان از مدیران و کاهش تعلق سازمانی می باشند، را به طور کارآمد اداره کنند.

۵- جمع بندی و نتیجه گیری:

امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می گردد. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، سازمان ها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. جهت تحقق این امر، سازمان ها از طریق توانمندسازی کارکنان مربوطه به

1.Koneczak, et al

2 .Bowen, lawler

3Andrews

4 Quinn, Spritzer

Quinn and Spritzer

6Stainer, et al

انجمن حرفه ای صنعت بیمه

منظور تشویق آنان به ابتکار عمل بدون اعمال فشار، ارج نهادن به منافع جمعی سازمان با کمترین نظارت و انجام وظیفه به عنوان مالکان سازمان، اقدام می‌نمایند. توانمندسازی مخصوصاً در محیط‌های کاری مجازی که اعضای سازمان از تعاملات چهره‌به‌چهره محروم می‌باشند و مجبورند که به‌طور مستقل عمل نمایند، بسیار مهم می‌باشد. همچنین، توانمندسازی جهت حفظ امید و وابستگی کارکنان باقیمانده در طی زمان‌های کوچک‌سازی سازمان حائز اهمیت است. رشد سریع فناوری، تمامی جوانب سازمان‌ها را به نوعی تحت تأثیر قرار داده است. تغییرات سریع فناوری، باعث تغییر ماهیت کارها شده و رایانه‌ها و دستگاه‌های کاملاً خودکار، جایگزین مشاغل روتین شده‌اند. این ابزارهای جدید، تغییرات زیادی را در نوع مهارت‌های مورد نیاز افراد و اعضای سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند بدیهی است برای رویارویی با چنین چالشی، کارکنان باید توانمند شوند؛ یعنی در تمام جهات رشد کنند. توانمندسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد. هرگاه سازمان‌ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، این نیروی بالقوه را بایستی مهار کرد و مورد استفاده قرار داد. از طرفی بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها می‌تواند پشتیبان ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. بدون کسب آگاهی از میزان دستیابی به اهداف و نیز شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود عملکرد میسر نخواهد شد و موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست. صنعت بیمه نیز می‌بایست با افزایش درآمد‌ها و انتظارات جوامع از نهادهای بهره‌مند از منابع دولتی، نسبت به ارزیابی عملکرد خود اقدام نمایند. همچنین با توجه به محدودیت منابع سرمایه‌ای، بررسی سهم هریک از عوامل موثر بر شاخص کارایی واحدهای بیمه‌ای می‌تواند مدیریت سازمان را برای سیاست‌گذاری‌های بهبود و صرف این منابع محدود، راهنمایی کند. تشخیص حد مطلوب رقابت در بازار بیمه ایران با کمی پیچیدگی همراه است. از طرفی، عدم تقارن اطلاعاتی موجود و نیاز به پوشش ریسک‌های بزرگ، همین‌طور دشواری محاسبه حق بیمه، همکاری بین بیمه‌گران را توجیه می‌کند. این همکاری‌ها برای به اشتراک گذاری اطلاعات متقابل بین بنگاه‌ها تا جایی که مخل رقابت نباشند و منجر به تقسیم‌های بازاری نگردند، باید اجازه داده شوند. اما توافق‌های مربوط به متحدالشکل سازی بیمه‌نامه‌ها باید محدود گردد، چرا که امکان تفکیک ریسک را نمی‌دهد و احتساب ریسک فردی مصرف‌کننده را دشوار می‌سازد. ادغام نیز تا جایی که منجر به افزایش همکاری مالی و هم‌افزایی مالی و عملکردی می‌شود، البته تا جایی که منجر به بروز رفتارهای ضد رقابتی نگردد و قدرت بازاری ایجاد نکند، نباید محدود گردد. موانع ورود از جمله مقررات سنگین کفایت سرمایه و یا قوانین مربوط به اخذ مجوز باید کاهش یابد و در کنار آن نظارت دولتی و مقام نظارتی افزایش یابد. بنابراین اعمال قواعد رقابتی برای مقررات زدایی و جلوگیری از وضع مقررات اضافی ضروری است. البته نباید فراموش کرد که وضعیت ضعیف رقابتی حال حاضر بازار بیمه کشور به خاطر وجود بنگاه‌های دولتی، کمک‌ها و حمایت‌های دولتی است. بنابراین به‌کارگیری همان رویکردی که در کشورهایی با بازار رقابتی همچون آمریکا اعمال می‌شود، در بازار بیمه ایران، منجر به انحصار و تمرکز بیش از حد و بروز رویه‌های ضد رقابتی می‌گردد. هر چند برخی ویژگی‌های صنعت بیمه کشور از جمله فقدان شفافیت و یا عدم توانایی بنگاه‌های بیمه در ریسک‌های بزرگ و نیز ناکارآمدی بنگاه‌ها در جمع‌آوری آمار و ارقام خسارات و اطلاعات مورد نیاز برای محاسبه حق بیمه، همین‌طور ناکارآمدی قوانین موضوعه برای حمایت از منافع مصرف‌کننده، باعث می‌گردد برخی آن‌ها را توجیهی برای عدم اعمال حقوق رقابت در صنعت بیمه قرار دهند.

فهرست منابع

۱. ابطحی، حسین، عابسی، سعید (۱۳۹۶)، "توانمندسازی کارکنان"، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش.
۲. ایران زاده، سلیمان، بابائی هروی، صادق (۱۳۹۸)، "توانمندسازی کارکنان در سازمان. مدیریت سازمانی های دولتی، مقاله ۳، دوره ۲، شماره ۲ (پیاپی ۶)، بهار ۱۳۹۳، صفحه ۵۱-۶۵.
۳. جوانی، زهرا. (۱۳۹۶). تحلیل فضایی موانع و محدودیت های توانمندسازی اقتصادی و اجتماعی خانوارهای روستایی (مطالعه موردی: مددجویان تحت پوشش کمیته امداد در منطقه سیستان). پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید بهشتی.
۴. طالبیان، احمد رضا. و فاطمه، وفایی (۱۳۹۸). الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی. ماهنامه تدبیر سال بیستم - شماره ۲۰۳. ص ۱۲-۲۵.
۵. عبداللهی، بیژن و عبدالرحیم نوه، ابراهیم (۱۳۹۹). توانمندسازی کارکنان. کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران.
۶. عبدالمنافی، سعید؛ غفاری، نرگس و حسن زاده، نسیم (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین توانمند سازی و سطح عملکرد در سازمان ملی استاندارد. فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری. دوره ۲. شماره ۱.
۷. عبدالهی، بیژن، نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۹۸)، "توانمند سازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی"، چاپ دوم، تهران: ویرایش.
۸. مهربانی، امیر حمزه (۱۳۹۸)، " طراحی و اعتبارسنجی مدل توانمند سازی منابع انسانی در نظام ارزشی اسلام" دانشگاه تهران، پردیس قم، رساله دکتری تخصصی.
۹. میرکمالی، سید محمد؛ حیات، علی اصغر؛ نوروزی، علی؛ جراحی، نازنین (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان کارکنان، دانشگاه تهران، دانشور رفتار ۳، صص ۳-۱۰.
۱۰. وتن ، دیوید، کمرون، کیم اس (۱۳۹۶) ، " توانا سازی وتفویض اختیار" (ترجمه بدرالدین اورجی یزدانی)، چاپ دوم، تهران: نشر موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
11. Andrews, GM. (2014), "Mistrust, the Hidden Obstacle to Empowerment ", HR Mag, No.39, pp.66-70.
12. Appelbaum, S. H., Karasek, R., Lapointe, F., & Quelch, K. (2018). Employee empowerment: factors affecting the consequent success or failure (Part II). Industrial and commercial training, 47(1), 23-30.
13. Azeem, M. M., Abrar, M., Bashir, M., & Zubair, A. (2020). Impact of Organizational Justice and Psychological Empowerment on Perceived Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour. American Journal of Industrial and Business Management, 5(05), 272.
14. Blanchard, K., & Zigarmi, D. (2019), "Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership", New York, William Morrow.
15. Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (2014) , "The Empowerment of Service Works: What, Why, How, When?" Sloan Management , Vol.33, pp.31-39.
16. Denton, E., & Mitroff, I. (2019), "A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace". Jossey-Bass, San Francisco, CA.
17. Lamm, E., Tosti-Kharas, J. & King, C.E. J Bus Ethics (2017) 128: 207. doi:10.1007/s10551-014-2093-z

18. Lee, A. N., & Nie, Y. (2019). Understanding teacher empowerment: Teachers' perceptions of principal's and immediate supervisor's empowering behaviours, psychological empowerment and work-related outcomes. *Teaching and Teacher Education*, 41, 67-79.
19. Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M. (2018), "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organization Dynamics*, Vol.26, pp.37-49.