



هوش هیجانی و توانمندسازی روانشناختی

بخش اول

محمد ضیاء الدینی^۱، امید نیکوخت^۲

چکیده:

بی شک مهمترین، حیاتی ترین و با ارزش ترین دارایی و سرمایه هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقای و حیات سازمان بوده و این نیروی انسانی توانمند است که سازمان توانمند را به وجود می آورد، سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیتها با یکدیگر همکاری می کنند. نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیر قابل انکار می باشد. توانمند سازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی های کارکنان شروع می شود، به این 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 داری و ارزشمندی را دنبال می کنند و باور داشته باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می شود. یکی از مهم ترین خصیصه‌ها که می تواند به رهبران و مدیران در پاسخ به این تغییرات کمک کند، هوش هیجانی است. هوش هیجانی موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجانها و احساسات در توانمندی های انسانی دارد. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران موثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می سازند. هوش هیجانی به عنوان نوعی هوش تبیین شده است که هم شامل درک دقیق هیجانهای خود شخص و هم تعبیر دقیق حالات هیجانی دیگران است. هوش هیجانی، فرد را از نظر هیجانی ارزیابی می کند، به این معنی که فرد به چه میزانی از هیجانها و احساسهای خود آگاهی دارد و چگونه آنها را کنترل و اداره می کند. نکته قابل توجه در راستای هوش هیجانی این است که تواناییهای هوش هیجانی ذاتی نیستند، آنها می توانند آموخته شوند. نتایج بررسی های انجام شده نشان می دهد بین هوش هیجانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان در یک سازمان رابطه مثبت وجود دارد، کارکنان با هوش هیجانی بالاتر توانمندی بالاتری نسبت به سایر کارکنان دارند، بنظر می رسد که این تفاوت به جز در بعد خودآگاهی در تمام ابعاد دیگر هوش هیجانی نمود دارد.

مقدمه

در عصر حاضر علم، به قدرت و نفوذ هیجانهای ذهنی انسان پی برده و در حال کشف و تبیین جایگاه هیجانها و احساسها در فعالیتها، رفتارها، حرکتها و شخصیت انسانی است. در حوزه مطالعات هیجانی نیز سیر مطالعهها از هوش منطقی (که بر پایه شناخت استوار است) به سمت هوش هیجانی حرکت می کند. هوش هیجانی سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجانها و احساسها در توانمندی های انسانی دارد (مختاری پور، ۱۳۸۵، ذکر شده در کمالیان، فاضل، ۱۳۹۰: ۴۱).

بسیاری از نویسندگان راجع به توانایی های بالقوه هوش هیجانی و آثار آن بر زندگی عادی و روزمره انسان قلم فرسای کرده اند، که به هر حال این بحثها باعث شده این باور قدیمی که ماهیت انسان را در تعارض مداوم بین قلب و مغز می داند، به چالش کشیده شود و در مورد درستی آن ابهام به وجود آید. افزون بر این سبب شده تا مردم به این باور برسند که هوش هیجانی می تواند باعث افزایش میزان سلامتی، رفاه و آسایش عمومی، ثروت، موفقیت، عشق و شادی در فرد شود و کلید موفقیت و اثربخشی در بسیاری از امور گروهی و سازمانی همانند مدیریت اثربخش تر، ایجاد روحیه کارآفرینانه و افزایش انگیزه های کاری، هوش هیجانی است. اما به دلیل جدید بودن مباحث مرتبط با هوش هیجانی در مورد این ادعاها لازم است تا ارزیابی های دقیق و علمی انجام شود تا درستی و نادرستی آنها مشخص شود (رقیبی، ۱۳۸۷: ۱۱).

امروزه از یک سوی نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان، با مسائل و مشکلات عدیده ای روبروست و کارشناسان مدیریت و روانشناسان سازمانی می توانند با توجه به عوامل موثر در افزایش یا کاهش کارایی انسان، بر تاثیر عوامل مثبت افزوده و از نقش عوامل منفی بکاهند (آذری و داوودیان طلب، ۱۳۹۰، ذکر شده در تولایی، ۱۳۹۰: ۱۳). احساس توانمندی، بحث نسبتا جدیدی است که تاثیر بسزایی در عملکرد کارکنان سازمان دارد، چنانچه افراد احساس توانمندی کنند، منافع سازمانی و فردی متعددی از قبیل خلاقیت، انعطاف پذیری، حل مسئله 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 هستند. آن ها به آسانی قبول مسئولیت می کنند و دیدگاه مثبتی درباره خود، دیگران و محیط دارند و به زندگی شغلی خوش بین هستند و اساسا دیگران را به عنوان همکار و شریک می بینند نه رقیب. هنگامی که تضاد یا مشکلی در موفقیت شغلی اتفاق می افتد، به جای بی تفاوت بودن و مشکل را به گردن دیگران انداختن، در جستجوی راه حل برای آن هستند. آن ها انتقادپذیرند و دائما در حال یادگیری هستند (قربانی زاده، خالقی نیا، ۱۳۸۸، ذکر شده در تولایی، ۱۳۹۰: ۸۷).

در عصر حاضر انتظارات از کارکنان در درون و بیرون سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی بسیار زیاد شده است و آن ها دائما تحت فشار کاری هستند. این فشار احتمالا آنان را بیش از پیش تحت تاثیر قرار می دهد، سلامت و آسایش شخصی آنان را به خطر



می‌اندازد، آنان را دچار استرس (فشار روانی) می‌کند و در اثر فشارهایی که بر آنان وارد می‌شود، پس از مدتی از توان و انرژی اولیه این نیروی مهم کاسته می‌شود و به همین خاطر ممکن است از کارایی و اثر بخشی آن‌ها نیز کاسته شود. این استرس اگر ادامه داشته باشد، موجبات واماندگی و فرسودگی آنان را به وجود می‌آورد (مورهد و گریفین، ۱۳۸۲، ذکر شده در تولایی، ۱۳۹۰: ۱۶۵).

شغل هر فرد چیزی بیش از کارها و فعالیت‌های مشخصی همچون تایپ، رانندگی، ارایه گزارش و ... است و باید وی با همکاران، مافوق‌ها، ارباب رجوع و ... تعامل داشته باشد و قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌های سازمان را رعایت کند؛ حتی ممکن است فرد در شرایط کاری یا محیطی که چندان هم مطلوب نباشد کار کند؛ این بدان معنی است که عوامل موجود در محیط کار به طور وسیعی با سلامت یا بیماری افراد شاغل در ارتباطند. بنابراین توجه به بهداشت روانی در تمام عرصه‌های زندگی از جمله زندگی کاری افراد بسیار مهم است (امیری، اسدی و دلبری راغب، ۱۳۸۹، ذکر شده در تولایی، ۱۳۹۰: ۳۸).

با توجه به اینکه پرورش توانایی‌های ذاتی انسان عامل موثری در برقراری تعادل روحی و روانی و تقویت ادراک وی دارد، این سوال پیش می‌آید آیا بین هوش هیجانی به عنوان یکی از توانایی‌های ذاتی انسان و توانمندسازی روانشناختی او در یک سیستم اجتماعی مثل سازمان رابطه‌ای وجود دارد. در این مقاله تلاش شده است با پرداختن به مفهوم هوش هیجانی و ابعاد و مولفه‌های آن و همچنین توانمندسازی روانشناختی و اجزای تشکیل دهنده آن از جمله ادراک و طرز تلقی کارکنان از نقش خود، میزان تاثیر گذاری، اختیار، مفید بودن و شایستگی‌های در سازمان مورد بررسی قرار گیرد.

مفهوم هوش

واژه هوش را اولین بار یک روانشناس آلمانی به نام ویلیام اشترن (۱۹۱۲) به کار برد. سپس آلفرد بینه در همان سال تست IQ را ابداع می‌کند و یک استاد دانشگاه استنفورد به نام لوئیس ترمن^۲ به این تست علاقه‌مند می‌شود و روی آن کار می‌کند و نسخه استاندارد تست هوش را با تواضع بدون اینکه نامی از خودش ببرد به نام تست «استنفورد-بینه» منتشر می‌کند. مهم‌ترین ویژگی این تست هوش این است که جوابش نه مثل تست اول بینه فقط، یک نمره خام است و نه مثل تست دوم بینه، سن عقلی. تست او اولین تستی بود که نمره نهایی آن همان IQ بود.

نحوه محاسبه آن هم خیلی ساده است: $100 \times (\text{سن واقعی} / \text{سن عقلی}) = IQ$ ، یعنی اگر مثلاً سن عقلی شما ۲۴ سال باشد و سن واقعی‌تان ۲۰ سال، IQ شما می‌شود ۱۲۰. نظر روانشناسان قدیمی‌تر درباره هوش تقریباً نزدیک به همان چیزی بود که بینه و کسلر می‌گفتند. هوش به نظر بعضی از آنها یعنی توان درک رابطه بین چیزها. آنها بیشتر از همه به سنجش آن با تصویرهای هندسی می‌اندیشند. یعنی چیزی که در همه دنیا قابل اجرا باشد. آزمون ماتریس‌های پیش‌رونده ربون دقیقاً طبق همین تعریف ساخته شده است. گروه دوم که تحت تاثیر داروین بودند، می‌گفتند در طول تکامل موجودات باهوش‌تر باقی مانده‌اند. پس هوش یعنی توان سازگار شدن با محیط جدید. گروه سوم بیشتر به کارکردهای مدرسه‌ای هوش توجه می‌کردند. آنها می‌گفتند هوش یعنی ظرفیت یادگیری. هر کسی ظرفیت یادگیری‌اش بیشتر باشد، باهوش‌تر است. گروه چهارم و از جمله «ترمن» استاد دانشگاه استنفورد معتقدند هوش یعنی قدرت تفکر انتزاعی. تفکر انتزاعی هم با استعدادها و قدرت حل مساله سنجیده می‌شود. معانی هوش در فرهنگ‌های مختلف به شکل گوناگونی وجود دارد اما به بطور کلی می‌توان هوش را از دیدگاه و کسلر چنین تعریف کرد: هوش مجموعه‌ای از کلیت فرد برای فعالیت هدفمند، تفکر منطقی و برخورد کارآمد با محیط است (بی‌نیاز، ۱۳۸۹).

گلمن (۱۹۹۵) می‌گوید: هوش در بهترین حالت خود تنها عامل ۲۰ درصد از موفقیت‌های زندگی است و ۸۰ درصد موفقیت‌ها به عوامل دیگر وابسته است و سرنوشت افراد در

بسیاری از موارد در گرو مهارت‌هایی است که هوش هیجانی را تشکیل می‌دهد (بی‌نیاز، ۱۳۸۹).

دسته‌ای از روان‌شناسان می‌گویند هوش از چند «عامل مشترک» تشکیل شده است. یعنی همه توانایی‌های هوشی آدم از چند عامل بزرگ تشکیل می‌شوند. ترسون این عوامل را به:

۱. روانی کلامی.
۲. درک کلامی
۳. توان به کار بردن اعداد
۴. درک روابط فضایی-هندسی
۵. سرعت درک جزئیات دیداری
۶. حافظه
۷. استدلال. تقسیم‌بندی کرده است به نظر وی با سنجش این عوامل هوش سنجیده می‌شود (بی‌نیاز، ۱۳۸۹).

دسته دیگری از روانشناسان معتقدند هوش از آنچه که ترسون می‌گوید پیچیده‌تر است. گیلفورد با طراحی یک مکعب عجیب که هر کدام از ضلع‌های آن یک بعد از هوش بود. و هر کدام از بعدها هم به ترتیب چهار، پنج و شش خانه داشتند. مکعب ۱۲۰ خانه‌ای را خلق کرد، واژه‌هایی که روی این ضلع‌ها نوشته شده بود تفکر واگرا و تفکر همگرا بودند. آدم‌ها با تفکر واگرا، خلاقانه فکر می‌کنند و با تفکر همگرا ایشان مسائل‌شان را حل می‌کنند. عده دیگری از روانشناسان معتقدند هوش را می‌توان به دو بخش مجزا تقسیم کرد:

۱- هوش متبلور یعنی هر چیزی که آدمی تا حالا یاد گرفته و معلوم است و به محیط ربط دارد.

۲- در مقابل هوش سیال که توانایی یاد گرفتن است که معلوم است و ارثی است (بی‌نیاز، ۱۳۸۹)

تحقیقات نشان می‌دهد که بالا بودن هوش به نظر می‌رسد که بیشتر به عوامل ژنتیکی بستگی داشته باشد تا به عوامل محیطی. اما آنچه تمامی محققان به آن اعتقاد دارند این است که یادگیری در طول زمان می‌تواند در بهبود کار مغز تاثیرات مهمی داشته باشد. به نظر گاردنر (۲۰۰۹)، آدمی دارای ۷ نوع هوش است:

۱. هوش موسیقایی، یعنی توانایی درک یا آفریدن موسیقی (مثلاً در نوازندگان)
۲. هوش بدنی، یعنی توانایی انجام کارهای ظریف و هماهنگ بدن (مثلاً در ورزشکاران)
۳. هوش ریاضی، یعنی توانایی انجام محاسبات (مثلاً در معلمان ریاضی)
۴. هوش زبان‌شناختی، یعنی توانایی فکر کردن با کلمات و آفرینش جملات (مثلاً در نویسندگان)
۵. هوش بصری، یعنی توانایی فکر کردن با تصاویر و درک جزئیات دیداری (مثلاً در نقاش‌ها)
۶. هوش درون فردی، یعنی توانایی درک حالات درونی (مثلاً در عرفا)
۷. هوش میان فردی یعنی توانایی درک احساسات اطرافیان و رابطه با آنها (مثلاً در مددکاران اجتماعی)، (بی‌نیاز، ۱۳۸۹).

مفهوم هوش هیجانی

صاحب‌نظران با توجه به ویژگی‌ها و کارکردهای هوش هیجانی تعاریف مختلفی از آن ارایه کرده‌اند:

گلمن (۱۹۹۵) می‌گوید: هوش هیجانی توانایی شناسایی احساس‌ها و عواطف خود و دیگران است تا بتوانیم با به کارگیری آن‌ها در محیط کار ارتباط اثرگذاری با دیگران داشته باشیم (آقاییار و شریفی، ۱۳۸۶: ۶).

مایر و سالووی (۱۹۹۹) معتقدند: هوش هیجانی، توانایی ارزیابی، بیان و تنظیم عاطفه‌ی خود و دیگران و استفاده کارآمد از آن است (خائف الهی و دوستار، ۱۳۸۲: ۲۸).



- ۱-شناسایی عواطف خود
- ۲-مدیریت عواطف خود
- ۳-خودانگیزی
- ۴-تشخیص عواطف دیگران
- ۵-مدیریت روابط

هوش و هوش هیجانی قابلیت‌های متضاد نیستند بلکه بیشتر می‌توان چنین گفت که از یکدیگر متمایزند. همه ما از ترکیب دوگانه هوش و عواطف برخوردار هستیم. برخی از افراد دارای هوش بالا و هوش هیجانی پایین و یا هوش پایین و هوش هیجانی بالا هستند (آقاییار، ۱۳۸۲).

باران (۱۹۸۵) به دنبال دو دهه پژوهش درباره هوش هیجانی، آن را در قالب مولفه‌هایی مورد توجه قرار می‌دهد:

الف) مولفه‌های درون فردی: توانایی‌های شخص را در آگاهی از هیجان‌ها و کنترل آنها مشخص می‌کند.

۱- خودآگاهی عاطفی (هیجانی): میزان آگاهی فرد از احساسات خویش و درک و فهم این احساسات را بررسی می‌کند.

۲- جرات‌مندی: ابراز احساسات، باورها، افکار و دفاع منطقی و مطلوب از حق و حقوق خویش را مورد بررسی قرار می‌دهد.

۳- حرمت نفس: توان خودآگاهی و درک و پذیرش خویش و احترام به خود را بررسی می‌کند.

۴- خودشکوفایی: توانایی تشخیص استعدادهای ذاتی و استعداد انجام دادن کارهایی را که شخص می‌تواند و می‌خواهد و از انجام دادن آنها لذت می‌برد، بررسی می‌کند.

۵- استقلال عمل: توانایی خود رهبری، خویش‌داری فکری و عملی و رهایی از وابستگی‌های هیجانی را بررسی می‌کند.

ب) مولفه‌های سازگاری: انعطاف‌پذیری و توان حل مساله و واقع‌گرایی شخص را مورد بررسی قرار می‌دهد.

۱- آزمون واقعیت: توانایی ارزیابی رابطه بین تجربه عاطفی و عینیت‌های موجود را بررسی می‌کند.

۲- انعطاف‌پذیری: توانایی کنار آمدن با هیجان‌ها، افکار و رفتارهای فرد را در شرایط و موقعیت متغیرهای مختلف بررسی می‌کند.

۳- حل مساله: توانایی تشخیص و تعریف مشکلات و خلق و کاربست راه‌حل‌های موثر را مورد مطالعه قرار می‌دهد.

پ) مولفه‌های خلق و خوی عمومی (کلی): نشاط و خوش‌بینی فرد را مورد بررسی قرار می‌دهد.

۱- خوش‌بینی: توانایی توجه به جنبه‌های روشن‌تر زندگی و حفظ نگرش مثبت را حتی هنگام وجود احساسات منفی و ناخوشایند مورد بررسی قرار می‌دهد.

۲- نشاط: توانایی احساس رضایت از زندگی، احساس رضایت از خود و دیگران، سرزندگی و ابراز احساسات مثبت را بررسی می‌کند.

ت) مولفه‌های میان فردی: توانایی‌های شخص را برای سازگاری با دیگران و مهارت‌های اجتماعی بررسی می‌کند.

۱- هم‌حسی: توان آگاهی از احساسات دیگران و درک و تحسین آن احساسات را بررسی می‌کند.

۲- مسئولیت اجتماعی: توانایی فرد را در معرفی خود به عنوان عضوی مفید و سازنده و دارای حس همکاری در گروه اجتماعی خویش را مورد بررسی قرار می‌دهد.

۳- روابط بین فردی: توانایی ایجاد و حفظ روابط رضایت‌بخش متقابل که نزدیکی عاطفی،

ریشه‌های علمی هوش هیجانی را می‌توان در نظریه‌ی هوش ثراند یک (۱) پیدا کرد، و این نوع هوش با توانایی درک خود و دیگران، شناخت هرچه بیش تر احساسها و عواطف خویش و سازگاری فرد با مردم و محیط پیوند دارد. در سال ۱۹۸۰ دکتر ریونبار آن برای اولین بار بهره‌ی هیجانی را برای سنجش توانایی‌های غیرشناختی به کار برد و اولین آزمون را در این مورد تهیه کرد. در نهایت دو روان‌شناس آمریکایی به نام‌های سالوی و مایر (۲) تعریف قابل قبولی از هوش هیجانی را در مقاله‌ای با همین عنوان مطرح کردند. در آن مقاله آن‌ها هوش هیجانی را از نظر علمی، هوشی، آزمون‌پذیر و قابل اندازه‌گیری می‌دانستند (آقاییار و شریفی، ۱۳۸۶: ۱۰).

این دو پژوهشگر اصطلاح هوش هیجانی را به عنوان شکلی از هوش اجتماعی که شامل توانایی در کنترل احساس‌ها و عواطف خود و دیگران، و همچنین توانایی تمایز قابل شدن بین آن‌ها و استفاده از این اطلاعات به عنوان راهنمایی برای فکر و عمل فرد است، به کار بردند (مقدمی، ۱۳۸۶: ۱۷).

دانیل گلمن (۱۹۹۵) کسی است که بیش از همه نامش با عنوان هوش هیجانی گره خورده او در سال ۱۹۹۵ کتابی با عنوان هوش هیجانی منتشر کرد، که این کتاب پر فروش ترین کتاب سال شد. وی در کتاب خود اطلاعات جالبی در ارتباط با مغز، عواطف و رفتارهای آدمی ارائه کرد به عقیده گلمن هوش هیجانی از سازه‌ای چندبعدی تشکیل شده که شامل:

۱- خودآگاهی: شناختن هیجان‌هایی که آن را احساس می‌کنیم و دلیلش را می‌دانیم. خودآگاهی آگاه بودن از حالت روانی خود و تفکر ما درباره‌ی آن حالت است.

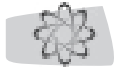
۲- خودتنظیمی (اداره هیجان‌ها): تعادل هیجانی را خودتنظیمی گویند. گاهی از خودتنظیمی به معنای کنترل احساس‌ها و عواطف یاد می‌کنند. خودتنظیمی یک قابلیت زیربنایی بوده و در کنترل رفتارهای هیجانی نقش مهمی دارد.

۳- خودانگیزی: به معنای مولد و اثربخش بودن در زمینه‌ی کاری است. ایجاد انگیزش، توانایی انرژی دادن به دیگران و هدایت رفتار آن‌ها بوده و در معنا برخلاف داشتن روحیه‌ی ضعیف است. در فرایند انگیزش از هیجان‌ها به عنوان ابزاری برای رسیدن به اهداف استفاده می‌کنیم.

هوش هیجانی نوع دیگری از هوش است. این هوش مشتمل بر شناخت احساسات خویش و استفاده از آن برای اتخاذ تصمیم‌های مناسب در زندگی است. توانایی اداره مطلوب خلق و خوی و وضع روانی و کنترل تکانش‌ها است. عاملی است که به هنگام شکست ناشی از دست نیافتن به هدف، در شخص ایجاد انگیزه و امید می‌کند. هم‌حسی یعنی آگاهی از احساسات افراد پیرامون شماست. مهارت اجتماعی یعنی خوب تا کردن با مردم و کنترل هیجان‌های خویش در رابطه با دیگران و توانایی تشویق و هدایت آنان است (بی‌نیاز، ۱۳۸۹).

در سال ۱۹۹۰، برای اولین بار، دو روان‌شناس آمریکایی به نام‌های دکتر پیترو سالووی^۳ از دانشگاه بیل و دکتر جان مایر^۴ از دانشگاه نیو همپ شایر، بحث علمی هوش هیجانی را مطرح کردند. با وجود جدید بودن موضوع هوش هیجانی، پژوهش‌های زیادی به آن پرداخته‌اند که از آن جمله می‌توان به پژوهش‌هایی که توسط (سیگلمن، ۱۹۸۴)، (بلاک، ۱۹۹۵)، (ترینیداد و جانسون، ۱۹۹۹)، (بویا تزیره، ۲۰۰۰)، (سوربرگ، ۲۰۰۱)، (کاجوب، ۲۰۰۲) انجام شده‌اند اشاره کرد. نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که هوش هیجانی می‌تواند به اندازه هوش‌شهر و گاهی اوقات بیش از آن موفقیت‌های آتی را پیش‌بینی کند. هوش چندگانه مجموعه‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌ها شامل هوش درونی و بین فردی بود که مایر و سالوی از آن به عنوان مبنایی برای توسعه مفهوم هوش هیجانی استفاده کرده و هوش هیجانی را به صورت توانایی فرد در ارزیابی، بیان و تنظیم احساسات و عواطف خود و دیگران و استفاده مناسب و کارآمد از آن برای هدایت و کنترل اندیشه و عمل خود تعریف کردند.

این تعریف ۵ عنصر را شامل می‌شد:



صمیمیت و داد و ستد مهرآمیز از ویژگی‌های آن است، بررسی می‌کند.
(ث) مولفه‌های کنترل تنش‌ها:

- ۱- تحمل تنش‌ها: توان تحمل فرد را در برابر رویدادهای ناخوشایند و شرایط تنش‌زا و هیجان‌های شدید بررسی می‌کند.
 - ۲- کنترل تکانه‌ها: توانایی مقاومت فرد را در برابر تنش‌ها یا وسوسه و کنترل هیجان‌های خویش بررسی می‌کند.
- مطالعات نشان می‌دهد EI را بر خلاف IQ که نسبت ثابت و تغییرپذیر است، می‌توان از طریق یادگیری بهبود بخشید. آموزش مهارت‌های هیجانی با یاد دادن مهارت‌های اساسی اجتماعی و عاطفی تغییرات شگرفی بر رفتار افراد باقی می‌گذارد.

مزایای آموزش مهارت‌های هیجانی عبارتند از:

- ۱- خودآگاهی هیجانی
- ۲- کنترل و اداره احساسات
- ۳- مهار احساسات بطور ثمربخش
- ۴- همدلی و درک احساسات دیگری
- ۵- روابط با دیگران (گلمن، ۱۹۹۵، ترجمه بلوچ، ۱۳۸۳).

مفهوم توانمندسازی

«توانمندسازی» به صورت عام از ابتدای خلقت بشر وجود داشته است. زندگی گذشته انسان و روند تکاملی آن طی تاریخ، گویای این موضوع است. شیوه سکونت، ساخت سر پناه 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 تلاش‌های صورت گرفته برای سازگاری با اقلیم، صیانت نفس و استفاده بیشتر از توان موجود در انسان را می‌توان «توانمندسازی» نامید. از واژه توانمندسازی در همه رشته‌ها با توجه به کاربرد آن استفاده شده است. در مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان تحت عناوین مختلفی همچون تیم‌سازی، مشارکت فعال و مدیریت کیفیت فراگیر بر می‌گردد. به طور کلی این اصطلاح به طور خاص در سال ۱۹۸۰ در رشته مدیریت مطرح شد، که می‌توان آن را پاسخی دانست به ترویج رویکرد تیلوریسم برای طراحی کار که ساده‌سازی شغل را توصیه می‌کرد. در ساده‌سازی شغل، کارهای پیچیده به یک سری از کارهای ساده‌تر که از سوی کارکنان مختلف انجام می‌گیرد، شکسته می‌شود؛ به عبارت دیگر، ساده‌سازی شغل، شکلی از ناتوانمندسازی است. تحقیقات اخیر تأکید می‌کنند چنین مشاغل ساده‌ای که به خستگی و کارهای تکراری منجر می‌شود، نارضایتی ایجاد کرده، برای پرورش کارکنان ضعیف مناسب هستند و روابط صنعتی ضعیف را پرورش می‌دهند (زارعی متین، محمدی الیاسی و صنعتی، ۱۳۸۶: ۹۲).

توانمندی سال‌هاست که در حوزه‌هایی از قبیل کار اجتماعی، توسعه مجدد شهری و توسعه خارجی مورد استفاده قرار گرفته است. اما توانمندی چیست؟ فرهنگ انگلیسی آکسفورد آن را این چنین تعریف کرده است: اعطای قدرت یا اختیار به کسی تا بتواند چیزی را انجام دهد و یا ایجاد این احساس در فرد تا او بتواند کارهای بیشتری را انجام دهد.

شاکلتون (۱۹۹۵) توانمندی را بعنوان «فلسفه دادن اختیار تصمیم‌گیری و پاسخگویی بیشتر به افراد زبردست در سازمان» تعریف کرده است (گرین و مکاندرو، ۱۹۹۹، ذکر شده در وردی‌نژاد، میرزایی، زمانی، فر، ۱۳۸۷: ۱).

قدیمی‌ترین تعریف از توانمندسازی مربوط به سال ۱۷۸۸ میلادی است که می‌گوید: توانمندسازی تفویض اختیار در نقش سازمانی که بایستی به فرد اعطا شود.

وتن و کمرون (۱۹۹۶) می‌گویند توانمندسازی، قدرت بخشیدن و کمک به افراد است تا

احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند.

واگنر و هولینک (۱۹۹۵) می‌گویند توانمندسازی عبارت است از واگذاری اختیار به غیر مدیران برای اتخاذ تصمیمات مهم سازمانی.

رابینز و کولتر (۱۹۹۶) معتقدند توانمندسازی، واگذاری اختیار به کارکنان است.

بورن و مولمن (۱۹۹۶) می‌گویند توانمندسازی به معنای توسعه و غنی‌سازی مشاغل کارکنان در سازمان است.

ایتزاک و یورک (۲۰۰۰) معتقدند توانمندسازی اصطلاحی است که بر اساس آن آزادی عمل و مسئولیت تصمیم‌گیری کارکنان بیشتر می‌شود.

پیترز (۲۰۰۲) می‌گوید توانمندسازی، همان مدیریت مشارکتی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و حداکثر ساختن درگیری آنها در سازمان است.

هیل و هاک (۲۰۰۴) توانمندسازی را چنین تعریف کرده‌اند که، آموختن چیزهایی به دیگران که می‌توانند انجام دهند تا کمتر به شما تکیه کنند.

اسکات و ژافه (۱۹۹۶) می‌گویند، توانمندسازی چیزی بیش از یک حالت ذهنی است، توانمندسازی نمی‌تواند وجود داشته باشد مگر اینکه طرز تلقی فردی، رفتار گروهی و ارزش‌های سازمانی از آن حمایت کنند اگر فقط یکی از این سه سطح تغییر کند فرآیند توانمندسازی با شکست مواجه خواهد شد (گرین و مکاندرو، ۱۹۹۹، ذکر شده در وردی‌نژاد، میرزایی، زمانی، فر، ۱۳۸۷: ۵).

کریتر (۱۹۹۶) معتقد است، توانمندسازی زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان به اندازه کافی آموزش دیده باشند، تمام اطلاعات مربوط به کار فراهم باشد، ابزار ممکن در دسترس باشد، افراد کاملاً درگیر کار باشند و در تصمیم‌گیری شرکت کنند و در نهایت برای نتایج مطلوب پاداش مناسبی داده شود.

از نظر پیتر دراگر (۱۹۸۱) رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند. توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش مدیران در نواقرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمان‌ها می‌باشد. توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا مدیران و سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می‌شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود بیالند. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمان‌ها نمی‌توانند در درازمدت کامیاب باشند. مدیرسازمان، مهم‌ترین عامل در تواناسازی کارکنان می‌باشد. زیرا مدیر بطور مستقیم و غیرمستقیم، تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال و آزادی عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشارکتی، ایجاد فرهنگ کار گروهی و با حذف شرایطی که موجب بی‌قدرتی کارکنان شده است، بستری را برای توانمندی افراد فراهم می‌کند (گرین و مکاندرو، ۱۹۹۹، ذکر شده در وردی‌نژاد، میرزایی، زمانی، فر، ۱۳۸۷: ۶).

توانمندسازی می‌تواند در سه محور عمده ذیل ظاهر شود:

- ۱- توانمندسازی فردی: به کارکنان به نسبت مسئولیت‌ها باید اختیارات کافی داده شود.
- ۲- توانمندسازی گروهی: برای حل مشکلات، بهبود فرایند یا مواجهه با چالش‌ها گروه‌های موقت توانمند به وجود می‌آیند.
- ۳- گروه‌های کاری خودگردان: کارکنان در قالب گروه‌ها سازماندهی می‌شوند و به جای رئیس یا سرپرست دارای مربیان یا تسهیل‌کنندگان هستند.

به طور خلاصه، توانمندسازی یعنی دادن قدرت انجام کار به کارکنان است. توانمندسازی به معنی هرج و مرج یا شانه خالی کردن مدیران از مسئولیت نیست. کارکنان توانمند به صورت انفرادی یا گروهی در قبال کارشان و نتایج آن احساس مسئولیت می‌کنند و نسبت به سایر کارکنان غیرتوانمند از رضایت شغلی بیشتری برخوردارند که باعث بهبود بیشتر و



- ۴- ارتقای قابلیت‌های کارکنان
- ۵- توسعه مهارت‌های انجام کار
- ۶- به روز کردن اطلاعات کارکنان
- ۷- رشد شخصیت هماهنگ در کارکنان
- ۸- درست انجام دادن کار، که نهایتاً این موارد منجر به توسعه سازمانی و افزایش عملکرد در رسیدن به اهداف سازمان خواهد شد (گرین و مکاندرو، ۱۹۹۹، ذکر شده در وردی نژاد، میرزایی، زمانی فر، ۱۳۸۷: ۸).

اصول توانمندسازی

- ۱- برای اجرای توانمندسازی هیچ فرمول جادویی یا دستورالعمل استاندارد وجود ندارد. اجرای توانمندسازی در هر شرایطی ویژگی‌های خاصی دارد.
- ۲- توانمندسازی در خدمت یک هدف است: توانمندسازی وسیله‌ای برای رسیدن به هدف است نه اینکه خودش هدف باشد. توانمندسازی به کارکنان کمک می‌کند تا به سازمان و خودشان کمک کنند و به شغل آنان معنا و احساس غرور می‌بخشد تا بتوانند کار را به طور مطلوب انجام دهند.
- ۳- توانمندسازی را باید مدیریت کرد: آن را انجام دهید و مطمئن باشید که در حال اجرا است.
- ۴- توانمندسازی وقتی خوب عمل می‌کند که مبتنی بر ارزش‌ها باشد: زمانی از توانمندسازی انرژی بیشتری به دست می‌آید که مدیران مقبول کارکنان باشند.
- ۵- اعتماد و تعهد دو نکته کلیدی محسوب می‌شوند: با تسخیر افکار و روان کارکنان می‌توانید مشارکت آنان در پیشنهاد دادن را فراهم کرده، وفاداری و تلاش‌های آنان را مضاعف کنید.
- ۶- مدیران و سرپرستان نیز همانند کارکنان باید توانمند شوند.
- ۷- با تعریف مرزهای کاری می‌توان حدود اختیارات کارکنان را روشن کرد. با حذف موانع شرایط این کار فراهم می‌شود.
- ۸- ارتباطات و اطلاعات شریان‌های حیاتی یا مایه زندگی توانمندسازی هستند.
- ۹- آموزش توانمندسازی چیزی بیش از اقدامات اصلاحی است. کارکنان را برای مشارکت بیشتر و ارتقای سطح عملکرد آماده سازید. به کارکنان بگویید اگر سازمان برای آموزش آنان هزینه می‌کند چون برای شما خیلی ارزش قائل هستند.
- ۱۰- مربیگری و روان‌سازی بیش از کنترل و نظارت موثر است. بویژه وقتی می‌خواهید کارکنان را تشویق به مشارکت کنید و آنان را رشد دهید.
- ۱۱- گرامیداشت و قدردانی از افراد برای موفقیت‌های آتی لازم است. از آنان خالصانه تشکر کنید تا رفتارهای دلخواه تقویت شود.
- ۱۲- توانمندسازی فرایندی دشوار و مستلزم صرف وقت است: چون به سادگی نمی‌توان باورها، خط‌مشی‌ها، روش‌های کاری، ساختار سازمانی و رفتارها را تغییر داد (آقایار، ۱۳۸۶، ذکر شده در تولایی، ۱۳۸۷: ۳).

عوامل موثر بر پیاده‌سازی فرآیند توانمندسازی

- عمده‌ترین عوامل موثر بر پیاده‌سازی فرآیند توانمندسازی در یک سازمان عبارتند از:
 - ۱- مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات در سازمان.
 - ۲- غنی‌سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان.
 - ۳- روحیه‌ها و تعلق سازمانی.
 - ۴- اعتماد، صمیمیت و صداقت.
 - ۵- تشخیص و قدردانی.
 - ۶- مشارکت و کار گروهی.

مستمری می‌شود. بنابراین، مدیران با توانمندسازی کارکنان نه تنها قدرت خود را از دست نمی‌دهند بلکه بر قدرتشان افزوده می‌شود. نتایج خوب و رضایتمندی شغلی حتی می‌تواند بهبود بیشتر به دنبال داشته باشد. لذا مدیرانی که کارکنان را توانمند می‌سازند نه تنها قدرت خویش را از دست نمی‌دهند بلکه آن را افزایش هم می‌دهند. دو نوع نگرانی همیشه ذهن مدیران یا رؤسا را در مقابل توانمندسازی به مقاومت وامی‌دارد.

- ۱- حرکت رو به جلو: چرا باید وضعیت امن فعلی را تغییر دهیم مگر الان چه اشکالی وجود دارد؟
- ۲- از دست دادن قدرت: نمی‌خواهم کنترل کارها را از دست بدهم. می‌خواهم کارها طبق نظرم انجام شود. برای موفقیت توانمندسازی گفتگوی دوجانبه به مدیران کمک می‌کند تا بدانند که نگرانی‌های آنها جدی نیست (گرین و مکاندرو، ۱۹۹۹، ذکر شده در وردی نژاد، میرزایی، زمانی فر، ۱۳۸۷: ۶).

توانمندسازی برآیند سه جریان اصلی در سازمان است:

- ۱- مدیریت مشارکتی.
- ۲- تفویض اختیار.
- ۳- پاداش مبتنی بر عملکرد (جسری، ۱۳۹۰، ذکر شده در تولایی، ۱۳۹۰: ۲۰)

مزایای توانمندسازی:

- ۱- قدرتمندتر شدن و رسیدن به اهداف سازمان از طریق کارکنان.
- ۲- رضایت از بهبود عملکرد سازمانی، اوضاع، شرایط و تغییر دلخواه.
- ۳- احترام بیشتر، شان و منزلت، قدرشناسی و نگاه بهتر به اوضاع و احوال.
- ۴- کاهش فشار روانی و بحران کمتر.
- ۵- فرصت برنامه‌ریزی بیشتر، سازماندهی و تاکید بر موضوع‌های استراتژیک.
- ۶- رضایتمندی از طریق جلب رضایت افراد، رشد و دستاوردهای معنادار.
- ۷- لذت بردن از کارهای روزانه.
- ۸- همخوانی توانمندسازی با ارزش‌های فردی.
- ۹- مدیر و رهبر سازمانی موثرتر (گرین و مکاندرو، ۱۹۹۹، ذکر شده در وردی نژاد، میرزایی، زمانی فر، ۱۳۸۷: ۷).

از دیدگاه پیترز (۲۰۰۵) مزایای توانمندسازی به دو دسته تقسیم می‌شوند:

- الف) مزایای شخصی (مثل کاهش ابهام و تضاد در نقش و افزایش خودکنترلی)
 - ب) مزایای سازمانی (مثل افزایش بهبود در زمینه عملکرد اقتصادی)
- از دیدگاه باون و لاولر (۱۹۹۲): آنان مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های خدماتی را به شرح زیر توصیف می‌کنند:
- ۱- کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان در حین ارائه خدمات پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند.
 - ۲- افراد توانا به مشتریان ناراضی در حین عودت خدمات پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند.
 - ۳- کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و شغلشان دارند.
 - ۴- کارکنان توانا با مشتریان با گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می‌کنند.
 - ۵- کارکنان توانمند می‌توانند منبع بزرگی از اندیشه‌های خدماتی باشند (گرین و مکاندرو، ۱۹۹۹، ذکر شده در وردی نژاد، میرزایی، زمانی فر، ۱۳۸۷: ۷).

همچنین مزایای دیگری را نیز برای توانمندسازی برشمرده‌اند که عبارتند از:

- ۱- ایجاد آگاهی علمی و ارتقای دانش کارکنان
- ۲- تولید رفتارهای علمی و متعادل در کارکنان
- ۳- ایجاد ارزش افزوده به عنوان کیفیت در کارکنان



۷- ارتباطات.

۸- محیط کاری.

۹- بهینه سازی فرایندها و روشکاری.

۱۰- اطلاعات، دانش و مهارت کارکنان (جسری، ۱۳۹۰، ذکر شده در تولایی ۱۳۹۰: ۲۰) اسکات (۱۹۹۹) در این ارتباط سه عنصر اساسی را در محیط کار زمینه ساز توانمندی معرفی می کند:

۱) نگرش ها

۲) روابط سازمانی

۳) ساختار سازمان

ترکیب هر یک از این عناصر، یک محیط کار توانمند برای کارکنان سازمان بوجود می آورد. در غیر اینصورت تلاش های سازمانی به هدر خواهد رفت. پس می توان گفت محیط کار توانمند محیطی است که در آن کارکنان نیروی محرکه اصلی هستند (اسکات، ۱۳۷۸، ذکر شده در وردی نژاد، میرزایی، زمانی فر، ۱۳۸۷: ۶۷)

مفهوم توانمندسازی روانشناختی

از دهه ۱۹۹۰ به بعد، نظریه پردازان و صاحب نظران روانشناسی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی را مفهومی پیچیده و چند بعدی می دانند و بین ویژگی های موقعیتی و ادراک کارکنان نسبت به این ویژگی ها تفاوت قایل شده اند (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) مطرح کرده اند که اقدامات مدیریت فقط مجموعه ای از شرایطی هستند که می توانند کارکنان را توانمند سازند اما لزوما این طور نخواهد بود. تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری از سوی مدیران مافوق به کارکنان رده پایین به معنی توانمندسازی نیست. اخیراً پژوهشگران از منظر باورها و احساسات کارکنان به آن توجه دارند (عبدالهی، ۱۳۹۰: ۳).

کوبین و اسپریتزر (۱۹۹۷)، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، فورد و فوتلر (۱۹۹۵)، وتن و کمرون (۱۹۹۸) اذعان دارند توانمندسازی مفهومی چند بعدی است و برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد.

کوبین و اسپریتزر (۱۹۹۷) این نوع نگاه به توانمندسازی را رویکرد ارگانیک نامیده اند (عبدالهی، ۱۳۹۰: ۳).

بر اساس رویکرد ارگانیک، توانمندسازی کاری نیست که باید مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی و ادراک کارکنان در باره نقش خویش در شغل و سازمان است. در عین حال، مدیران می توانند بستر و فرصت های لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم کنند.

به نظر کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) توانمندسازی ریشه در نیازهای انگیزشی افراد دارد. هر راهبرد یا عملی که بتواند نیاز به خود کارآمدی را در کارکنان تقویت کند، توانمندسازی را در پی خواهد داشت.

آنان با الهام از نظریه خود کارآمدی آلبرت باندورا (۱۹۹۷)، فرآیند تقویت احساس خود کارآمدی کارکنان را از طریق شناسایی و حذف شرایط سازمانی که موجب بی قدرتی و ناتوانی در آنان شده است، توانمندسازی می نامند.

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) معتقدند که این مفهوم نمی تواند با یک بعد تعریف شود، آنان توانمندسازی روانشناختی را فرآیند افزایش انگیزش درونی شغلی می دانند که شامل چهار حوزه شناختی یعنی:

۱- احساس تأثیر گذاری

۲- شایستگی

۳- احساس معنی دار بودن

۴- حق انتخاب، می شود و برای اولین بار مفهوم توانمندسازی روانشناختی را در ادبیات مدیریت وارد کردند (عبدالهی، ۱۳۹۰: ۴).

اسپریتزر (۱۹۹۶) با توجه به الگوی توماس و ولتهوس، توانمندسازی روانشناختی را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد:

۱- شایستگی

۲- خود مختاری

۳- معنی دار بودن

۴- تأثیر گذاری، تعریف کرده اند. این ابعاد نشان دهنده یک جهت گیری شخصی به نقش کارمند در سازمان است.

آنان این چهار بعد را اعتباریابی کرده اند. وتن و کمرون (۱۹۹۸) توانمندسازی را به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان می دانند، بدین معنی که به آنان کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را تقویت کنند، بر احساس ناتوانی یا درماندگی غلبه کنند و برای انجام دادن فعالیت ها به آنها نیرو و انگیزه درونی بدهیم سپس ضمن تأیید چهار بعد توانمندسازی توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) و اسپریتزر (۱۹۹۶) بعد اعتماد را به آن اضافه کرده اند، بنابراین، ابعاد توانمندسازی روانشناختی شامل:

۱- شایستگی: به درجه ای که یک فرد می تواند وظایف شغلی را با مهارت و به طور موفقیت آمیز انجام دهد، اشاره دارد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

خود کارآمدی یا شایستگی یک باور شخصی است که فرد احساس می کند می تواند وظایف محول شده را بطور موفقیت آمیز انجام دهد (باندورا، ۱۹۹۷)

۲- معنی دار بودن: فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می کنند، آنان احساس می کنند در جاده ای حرکت می کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است (آلیام و هانگر، ۱۹۹۸).

معنی دار بودن، یعنی با ارزش بودن شغلی و علاقه درونی شخص به شغل (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

معنی دار بودن، تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزش ها و رفتارها است (اسپریتزر، ۱۹۹۶).

۳- خود مختاری: به داشتن احساس حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

احساس خود مختاری به معنی تجربه احساس انتخاب در آغاز فعالیت ها و نظام بخشیدن به فعالیت های شخصی است (وتن و کمرون، ۱۹۹۸).

خود مختاری فعالیت را شامل می شود که با احساس آزادی عمل و تجربه حق انتخاب همراه است (گاگن و دسی، ۲۰۰۵).

خود مختاری یک احساس نیاز روانی است (ریان و دسی، ۲۰۰۰).

۴- تأثیر گذاری: یا به قول وتن و کمرون (۱۹۹۸) پذیرش پیامد شخصی درجه ای است که فرد می تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. این بعد به درجه ای اشاره دارد که رفتار فرد در اجرای اهداف شغلی متفاوت دیده شود، بدین معنی که نتایج مورد انتظار در محیط شغلی به دست آمده است (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

۵- اعتماد (امنیت شخصی است): به روابط بین فرادستان و زیردستان (اعتماد مدیر به کارمند و بلعکس) اشاره دارد. اعتماد به علاقه مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می شود (اسپریتزر و میشار، ۱۹۹۷).

وتن و کمرون (۱۹۹۸) اشاره دارند که افراد توانمند، دارای احساس اعتماد هستند و مطمئن هستند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد، آنها اطمینان دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آنان بی طرفانه رفتار خواهند کرد (عبدالهی، ۱۳۹۰: ۵).

ادامه دارد ...