

مفاهیم توانمندسازی کارکنان

علی پوراصغر
اداره برنامه ریزی و آموزش منابع انسانی بانک

در سال‌های اخیر واژه توانمندسازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است. ایجاد این واژه با تحول و ایجاد زمینه‌های نو در مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی مرتبط می‌باشد. در فرهنگ لغت و بستر از توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار یا اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است. در فرهنگ لغت آکسفورد فعل توانمندسازی، را به عنوان "توانا ساختن" تعریف می‌کند. توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن است. به این معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. همچنین بدین معنی است که انگیزه درونی را برای انجام یک وظیفه بسیج کنیم. توانمندسازی افراد به صورت ترغیب، بر آنان تأثیر می‌گذارد. یعنی این که فرصت‌هایی برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و آنها را به عمل برسانند.

توانمندسازی به عنوان چهار وظیفه است که افراد هنگام انجام فعالیت کاریشان از خود بروز می‌دهند. این چهار بعد توانمندسازی شامل معنی‌دار بودن، اثر گذاری، شایستگی و حق انتخاب می‌باشد. کانگر و کاننگو عنوان می‌دارند؛ هرگونه استراتژی یا تکنیک مدیریتی که منجر به افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان گردد، توانمندسازی آنها را در پی خواهد داشت. برعکس، هر استراتژی که برخورداری از حق تعیین سرنوشت و یا کفایت نفس کارکنان را تضعیف کند، باعث تقویت احساس «عدم داشتن قدرت» در آنها شود، عدم توانمندی را در پی خواهد داشت.

توانا ساختن عبارت است از ایجاد شرایط لازم برای ارتقاء انگیزش افراد در انجام وظایف‌شان از طریق پرورش

احساس کفایت نفس می‌باشد. به اعتقاد نظریه‌پردازان مدیریت توانمندسازی هم عبارت است از در اختیار قرار دادن منابع مورد نیاز در دسترس کارکنان و تقویت احساس مهم بودن در آنها. با توجه به آن چه گذشت، کانگر و کاننگو تفویض اختیار را پایه اصلی فرآیند توانمندسازی کارکنان به شمار می‌آوردند. ولی برای تحقق کامل آن، شرایط دیگری از جمله اقدامات رسمی سازمان و بهره‌گیری از متون غیر رسمی، تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک کند، لازم است.

بعد از کانگر و کاننگو تعاریف زیادی از توانمندسازی به عمل آمد. اغلب نظریه‌پردازان مدیریت به تعریف این اصطلاح از بعد ارتباطی آن پرداختند. به عنوان مثال صاحب‌نظرانی چون بلاک و پیترز توانمندسازی را فرآیند تقسیم قدرت بین افرادی که در سازمان کار می‌کنند تعریف کرده‌اند. چاپی و کارستون توانمندسازی را فرآیند تقسیم مجدد اختیار و کنترل می‌دانستند. به اعتقاد شوترز توانمندسازی عبارت است از مشارکت کامل کارکنان و مدیران در تصمیم‌گیری. هانکوول، جادسن و هفتر با بهره‌گیری از تعاریف فوق ابراز داشتند که توانمندسازی عبارتست از مسوولیت‌پذیری برای اتخاذ تصمیم در زمینه فعالیت‌های کاری که فعلاً در حال انجام هستند. ایلون نیز عنوان داشت که توانمندسازی فرآیند انرژی‌زایی است، به گونه‌ای که احساس اعتماد و کنترل افراد را هم بر خود و هم بر سازمان افزایش داده و منجر به رشد شخصی و رضایتمندی افراد گروه می‌گردد. به نظر شوول، دسلر و رانیک، توانمندسازی عبارت است از اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیمات لازم بدون آن که

◆ توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن است. به این معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بر احساس ناتوانی و درماندگی بهبود بخشند

نفس آنها همراه گردند. از این رو، فرایند توانمندسازی را می‌توان به صورت فرایند پنج مرحله‌ای تصور کرد که شامل حالت روانشناختی تجربه توانمندسازی، پیش شرایط لازم و پی آمدهای رفتاری آن است. این پنج مرحله در شکل (۱) نمایش داده شده‌اند.

اولین مرحله، شناسایی شرایطی است که باعث بی‌قدرتی کارکنان در سازمان شده‌اند. رفع این شرایط، استراتژی‌های مدیریتی‌ای را طلب می‌کند که در مرحله (۲) بیان شده‌اند. هدف از اجرای این استراتژی‌ها نه تنها رفع شرایطی است که باعث احساس بی‌قدرتی شده، بلکه مهم‌تر از آن، آماده ساختن زیردستان از طریق فراهم آوردن اطلاعات مربوط به کفایت‌شان می‌باشد (مرحله ۳). نتیجه فراهم آمدن این اطلاعات، پرورش زیردستانی خواهد بود که احساس توانمندی می‌کنند (مرحله ۴). پی آمدهای

در ابتدا توسط سطوح بالاتر مدیریت مورد نظارت و کنترل واقع شوند.

فرایند توانمندسازی کارکنان

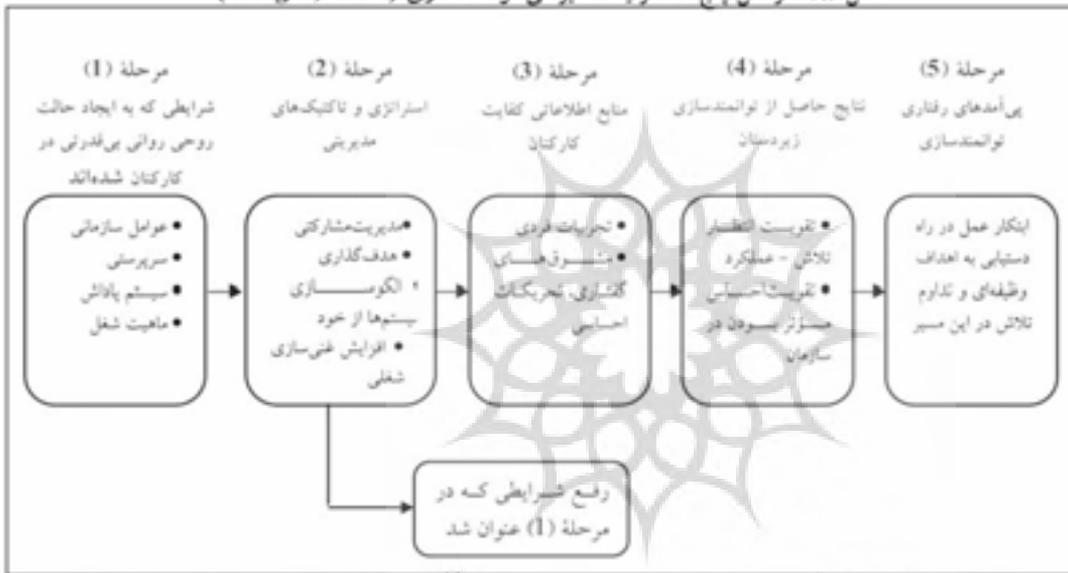
فرایند توانمندسازی در پی دستیابی به دو هدف عمده می‌باشد:

- ۱) کاهش احساس بی‌قدرتی در کارکنان
- ۲) پرورش کفایت نفس آنها.

نیاز به توانمندسازی کارکنان، زمانی بیشتر آشکار می‌گردد که آنها احساس بی‌قدرتی می‌کنند. بنابراین، باید با شناسایی شرایطی که باعث ایجاد و تقویت احساس بی‌قدرتی گردیده‌اند، استراتژی‌ها یا تاکتیک‌هایی را برای رفع آن شرایط به کار گرفت. اما، استراتژی‌ها و تاکتیک‌های فوق، به تنهایی نمی‌توانند منجر به توانمندسازی کارکنان گردند؛ مگر آن‌که با پرورش کفایت

♦ **فرآیند توانمندسازی در پی دستیابی به دو هدف عمده می‌باشد:**
۱) کاهش احساس بی‌قدرتی در کارکنان
۲) پرورش کفایت نفس آنها

شکل (۱): مراحل پنج‌گانه فرایند انگیزشی توانمندسازی (Conger, 2003)



جدول ۱: عواملی که منجر به کاهش کفایت نفس کارکنان می‌گردند. (Conger, 2003)

| | |
|---|--|
| <p>شبکه مدیریت و سرپرستی:</p> <ul style="list-style-type: none"> - استبدادی (کنترل بسیار شدید) - منفی‌گرا (تأکید بر شکست‌ها) - فقدان دلایل لازم برای اقدامات و نتایج <p>عوامل سازمانی:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تغییر و تحولات بحرانی در سازمان مانند تغییر تیم مدیریت - ورود سازمان به عرصه‌های پرمخاطره - فشارهای رقابتی - شکل‌گیری شبکه‌ها و نظام‌های ارتباطی ضعیف - منابع سازمانی به شدت متمرکز | <p>نظام پاداش:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نظام پاداش سلیقه‌ای - استفاده از پاداش‌هایی که از کنترل انگیزشی-اجتماعی برخوردارند - فقدان پاداش‌های مثبتی بر شایستگی - فقدان پاداش‌های مثبتی بر نوآوری <p>طراحی شغل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - فقدان وضوح نقش‌ها - فقدان آموزش و حمایت‌های فنی لازم - اهداف غیرواقع‌گرایانه - فقدان اختیارات مناسب - تنوع وظیفه‌ای کم - مشارکت محدود در برنامه‌ها و تصمیماتی که دارای تأثیر مستقیم بر عملکرد شغلی هستند - فقدان منابع مناسب - فقدان فرصت‌های لازم برای شکل‌گیری شبکه‌ها - کارهای به شدت معمولی - فرصت محدود برای پیشرفت - فقدان وظایف و اهداف معنادار |
|---|--|

رفتاری این احساس در مرحله (۵) ذکر شده‌اند.

مرحله ۱- شریطی که منجر به ایجاد حالت روحی - روانی بی قدرتی در کارکنان می‌گردند:

نظریه پردازان، عوامل معینی را که منجر به کاهش کفایت نفس یا قدرت فردی اعضای سازمان می‌گردند؛ تا حدودی شناسایی کرده‌اند. بلاک تشریح می‌کند که موقعیت‌های بوروکراتیک و سبک‌های استبدادی مدیریت از طریق تشویق به وابستگی، رد هرگونه ابراز عقیده، تبعیت بی‌چون و چرا و تلقین اهداف سازمانی بی‌محتوا، باعث ایجاد احساس بی‌قدرتی در کارکنان می‌گردند. وی عنوان داشت که سیستم‌های ارتباطی سازمان، ترتیبات شکل‌گیری شبکه‌ها در داخل سازمان، میزان دسترسی به منابع و نحوه طراحی مشاغل می‌توانند در بی‌قدرت نمودن زیردستان، نقش بازی کنند. کانگر و کانتگو با بهره‌گیری از این تحقیقات، عواملی را که می‌توانند در کاهش کفایت نفس افراد نقش داشته باشند به چهار طبقه کلی، شرح جدول (۱) تقسیم بندی کردند:

مرحله ۲- اقدامات مدیریتی و سازمانی

صاحب‌نظران به تعدادی از اقدامات مدیریتی و سازمانی برای پرورش کفایت نفس کارکنان اشاره کرده‌اند. اقداماتی که در سطح سازمان پیشنهاد شده عبارتند از:

الف) طراحی روش‌های آموزشی مناسب برای پرورش مهارت‌های فنی، گفتاری و نفوذ اجتماعی کارکنان؛

ب) تدوین خط‌مشی‌ها و رویه‌هایی که به جای کشمکش بر همکاری، استانداردهای عملکردی بالا و شایسته سالاری تأکید داشته باشند.

ج) طراحی مشاغلی که دارای تنوع و متناسب با شخصیت افراد بوده، سطح قوانین از پیش تعیین شده در آنها پایین و از فرصت‌های پیشرفت بیشتری برخوردارند.

د) طراحی نظام پاداشی که در آن، تأکید بر نوآوری بوده و از قدرت انگیزشی بالایی برخوردارند.

مرحله ۳- منابع اطلاعاتی کفایت نفس کارکنان

برای آن که اقدامات مدیریتی و سازمانی، مؤثر واقع شوند، باید به طور مستقیم برای کارکنان؛ اطلاعاتی مبنی بر کفایت (لیاقت) شان در انجام وظایف محوله، فراهم آید. باندورا به چهار منبع برای این قبیل اطلاعات، اشاره نموده که عبارتند از:

الف) تجربیات موفق شخص در شغلش، وقتی به زیردستان وظایف مهمی محول و یا مسوولیت بیشتری در شغل شان داده می‌شود، در واقع به آنها فرصتی برای آزمودن میزان کفایت شان داده می‌شود. این امر بر تجارب فرد در زمینه موفقیت افزوده و به توانمند شدن آنها کمک می‌کند.

ب) الگوسازی موفقیت‌های دیگران (تجارب تقلیدی)، از طریق الگوسازی موفقیت‌های دیگران،

می‌توان در افراد توانمندی ایجاد کرد. به عنوان مثال، با الگوسازی از موفقیت دوستان فرد در کنکور می‌توان به شخص بقبولاند که او هم می‌تواند در کنکور موفق شود. ولی، الگوسازی از موفقیت‌های دیگران نمی‌تواند به همان اندازه که خود شخص، موفق بودن را تجربه می‌کند به توانمندی‌سازی او کمک کند.

ج) تشویق‌های کلامی، مدیران می‌توانند با استفاده از کلماتی برای تشویق، بازخورد شفاهی و سایر اشکال ترغیب اجتماعی به توانمندسازی کارکنان شان کمک کنند. به اعتقاد باندورا، افرادی که به داشتن شایستگی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظیفه مورد نظر تشویق می‌شوند نسبت به افرادی که در آنها شک و تردید ایجاد شده، تلاش بیشتری از خود نشان می‌دهند.

د) تحریکات احساسی؛ تحریکات احساسی، می‌توانند بر انتظارات افراد از شایستگی شان تأثیر گذارند. تحریکات احساسی از قبیل ترس، اضطراب، استرس، افسردگی و... که به طور معمول هم در حین و هم پس از انجام وظیفه، ظاهر می‌شوند می‌توانند منجر به کاهش کفایت نفس افراد گردند. در بسیاری مواقع، مدیران می‌توانند با ایجاد فضای اعتماد گروهی و تعریف واضح نقش‌ها به میزان زیادی از استرس و تنش شغلی کارکنان شان بکاهند. این تاکتیک‌ها می‌توانند با کاهش آثار حالات احساسی ناگوار در فرآیند توانمندسازی کارکنان، ایفای نقش کنند.

مرحله ۴- نتایج حاصل از توانمندسازی

بر طبق تئوری انتظار، انگیزش افراد برای ارتقاء سطح تلاش شان در انجام یک وظیفه به دو نوع انتظار بستگی دارد:

الف) انتظار تلاش - عملکرد، انتظار این که تلاش، منجر به سطح مطلوبی از عملکرد خواهد شد.

ب) انتظار عملکرد - نتیجه، انتظار این که عملکرد، نتیجه دلخواه را دربر خواهد داشت.

باندورا از انتظار اولی، تحت عنوان «انتظار کفایت نفس» و از دومی با عنوان «انتظار دستیابی به نتیجه» نام می‌برد. وقتی افراد توانمند می‌شوند، انتظار کفایت نفس در آنها تقویت می‌شود. ولی، ضرورتاً انتظار دستیابی به نتیجه را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد.

مرحله ۵- پیامدهای رفتاری

توانمندسازی در مفهوم فرآیند توان افزایی، هم بر ابتکار عمل و هم بر پشتکار افراد در انجام وظایف شان تأثیر می‌گذارد.

پیامدهای رفتاری، علایم خاصی برای رهبران سازمان به شمار می‌آیند. فرآیند توانمندسازی، ممکن است رهبران را قادر سازد تا از تغییرات سازمانی ای که منجر به تضعیف روحیه کارکنان می‌شوند، پرهیز کرده و افراد سازمان را برای رویارویی با چالش‌های رقابتی دشوار بسیج کنند. فرآیند فوق، ممکن است این امکان را برای رهبران بوجود آورد تا اهداف عملکردی

◆ در بسیاری مواقع، مدیران می‌توانند با ایجاد فضای اعتماد گروهی و تعریف واضح نقش‌ها به میزان زیادی از استرس و تنش شغلی کارکنان شان بکاهند

جدول ۲- استراتژی‌هایی که منجر به توانمندسازی کارکنان می‌گردند (Thomas, 2000)

| اقدامات توانمندسازی | احساس مؤثر بودن | احساس شایستگی | معتاداری | حق انتخاب |
|---|-----------------|---------------|----------|-----------|
| رهبری کاریزماتیک | * | * | * | * |
| رهبری تحولی | * | * | * | * |
| تفویض اختیار | * | * | * | * |
| تصمیم‌گیری مشارکتی | * | * | * | * |
| تشویق به خود‌مدیریتی | * | * | * | * |
| غنی‌سازی شغلی | * | * | * | * |
| ایجاد تیم‌های کاری خودگردان | * | * | * | * |
| ایجاد وظایفی که دارای بازخورد درونی باشند | * | * | * | * |
| کاهش وضعیت | * | * | * | * |
| ایجاد یک فرهنگ حمایتی در سازمان | * | * | * | * |
| تشویق به هدف‌گذاری | * | * | * | * |
| آموزش و کارآموزی کارکنان | * | * | * | * |
| سیستم‌های پاداش | * | * | * | * |

۳ ساختار سازمانی مناسب برای تسهیل توانمندسازی کارکنان

از اوایل دهه ۱۹۷۰ به بعد، سازمان‌ها در تمام جهان شروع به جایگزینی ساختار سنتی، کنترل شده و غیرفعال خود یا یک محیط سازمانی کرده‌اند که دارای ویژگی‌های همچون تعهد بالا، مشارکت افراد و خود-مدیریتی می‌باشد. ساختار سازمانی سنتی از شکل هرمی (سلسله مراتب) برخوردار بود، در حالیکه یک سازمان نو و توانمند دارای ساختار شبیه به یک دایره یا یک شبکه است.

علیرغم تنوع در تعاریف و حوزه‌های مورد نظر نویسندگان توانمندسازی، در یک نگاه کلی می‌توان این تعاریف را به دو حوزه تقسیم‌بندی نمود. دسته نخست دانشمندی چون دسلر، شوتز، ایلون، چاپی و کارستون، بلاک، پیترز و... که در تعاریف و نگرش خود به توانمندسازی بعنوان یک سازه ساختاری توجه نموده‌اند و معتقدند که تدارک و پشتیبانی فرآیند توانمندسازی کارکنان بر عهده مدیریت سازمان می‌باشد. که با فراهم آوردن امکانات و ابزارهای سازمانی دست به توانمندسازی می‌زنند. دسته دوم دانشمندی چون کانگر و کانگو، توماس و ولتهوس، اسپریتزر، زیمرمن و... که با توجه به ابعاد درونی توانمندسازی و ایجاد بستر آن در باورها و نگرش فرد در این زمینه پیش رفته‌اند و ادراک و دیدگاه فرد نسبت به توانمندسازی را مقدم بر هر چیز دیگر می‌دانند. بر این اساس می‌توان رویکردهای توانمندسازی را در دو طبقه دسته‌بندی نمود. این دو دیدگاه عبارتند از، توانمندسازی ساختاری (توانمندسازی سخت یا بیرونی) و توانمندسازی روانشناختی (توانمندسازی نرم یا درونی).

الف- توانمندسازی ساختاری

در این دیدگاه به توانمندسازی بعنوان نتیجه یک فرآیند نگرینسته شده است، در اصطلاح این نوع تقسیم‌بندی، به رویکرد ساختاری توانمندسازی گفته می‌شود. که در آن مدیریت سازمان مسوول توانمندسازی کارکنان می‌باشد. او تعیین‌کننده میزان، ابعاد، نحوه ایجاد

چالشی تری را تعیین و زیردستان را به پذیرش آنها ترغیب نمایند. از سوی دیگر، استراتژی‌های توانمندسازی ممکن است انگیزه‌های لازم را در زیردستان بوجود آورده تا در برابر مشکلات سازمانی یا موانع محیطی، مقاومت کنند.

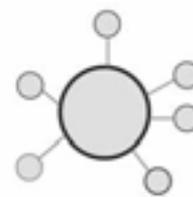
۳ اقدامات عملی برای توانمندسازی کارکنان

به دو طریق می‌توان به توانمندسازی افراد کمک کرد: الف- انجام اقدامات برنامه‌ریزی شده برای تغییر رویدادهای محیطی ای که دارای تأثیر منفی بر افراد هستند. در جدول (۲) به شماری از متغیرهای محیطی که به ابعاد چهارگانه ارزیابی‌های و وظیفه‌ای افراد شکل داده و موجبات توانمندی آنها را فراهم می‌آورد، اشاره شده است. ستاره‌های جدول (*) نشان‌دهنده تأثیر عمده هر اقدام بر ابعاد چهارگانه ارزیابی‌های و وظیفه‌ای می‌باشند. ب- تلاش در جهت اصلاح سبک‌های تفسیری افراد از رویدادها. اغلب افراد نسبت به تأثیر و نقش سبک‌های تفسیری آگاهی چندانی ندارند. پژوهشگران بر این باورند که با آموزش افراد در زمینه چگونگی اصلاح این سبک‌ها، می‌توان به توانمندسازی آنها کمک کرد. بنابراین بر طبق الگوی شناختی، برنامه‌های خودتوانمندسازی عبارتند از راه‌حل‌های عملی‌ای که به افراد کمک می‌کنند تا با شناسایی و کسب مهارت در زمینه سبک‌های مختلف تفسیری باعث ارتقاء ابعاد چهارگانه ارزیابی و وظیفه‌شان گردند. با بررسی تعاریف توانمندسازی می‌توان دریافت که این اصطلاح با ساختار «کفایت نفس» در ارتباط مستقیم و با ساختار «احساس عجز اکتسابی» در ارتباط معکوس است.

◆ برنامه‌های خودتوانمندسازی عبارتند از: راه‌حل‌های عملی که به افراد کمک می‌کنند تا با شناسایی و کسب مهارت در زمینه سبک‌های مختلف تفسیری باعث ارتقاء ابعاد چهارگانه ارزیابی و وظیفه‌شان گردند

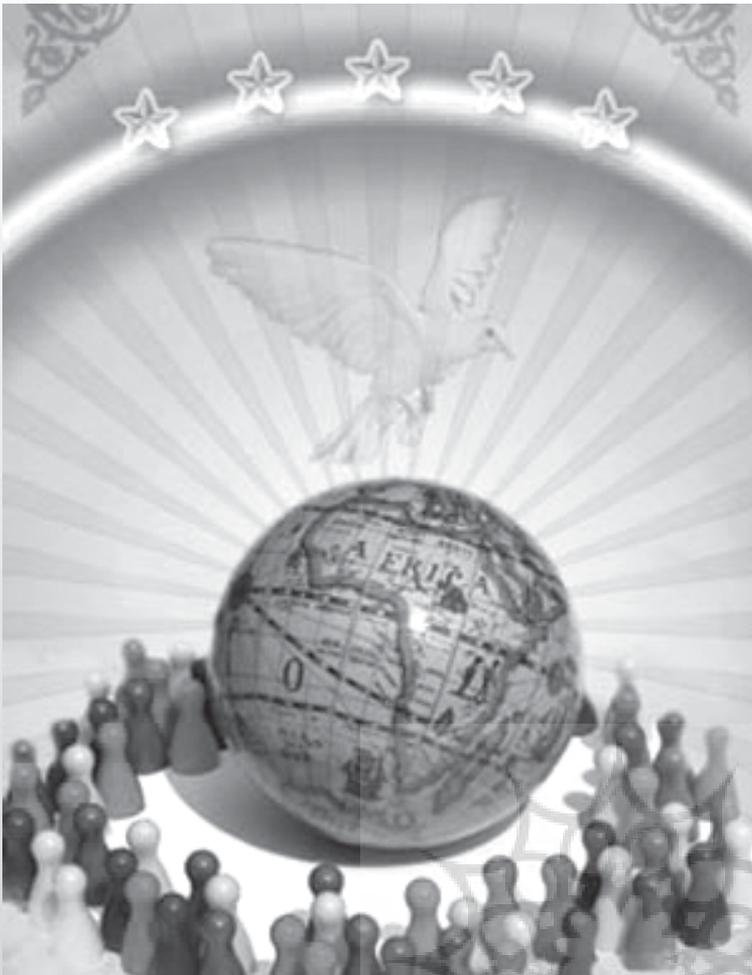


ساختار هرمی



ساختار شبکه‌ای

شکل ۲- ساختارهای شبکه‌ای و هرمی



و استقرار توانمندسازی کارکنان در سازمان می باشد. او با تقسیم قدرت در میان کارکنان، مشارکت در تصمیم گیری، سهم نمودن آنان در جریان اطلاعات، ایجاد بستر آموزش، انتقال دانش زمینه ساز هرگونه فعالیت منجر به توانمندی در کارکنان می باشد. در این رویکرد مدیر از طریق فراهم آوردن ابزارها و لوازم مورد نیاز، ایجاد شرایط و پشتیبانی لازم بوسیله امکانات سازمان، ایجاد کننده توانمندسازی در کارکنان سازمان می باشد. این نگرش یک رویکرد بالا به پایین در سازمان می باشد. توانمندسازی در این رویکرد بیشتر بصورت فیزیکی و بعنوان عامل محرکی که از بیرون به افراد وارد می شود، نگریده شده است. توانمندسازی کارکنان از طریق تشویق کارکنان به مشارکت فعالانه در فرآیند تصمیم گیری صورت می گیرد. در گذشته محققین سازمانی که بر جنبه رابطه ای توانمندسازی تمرکز داشتند توجه خود را به اعمال مدیریت از طریق قدرت دادن، تفویض اختیار، تصمیم گیری از سطوح بالا به سطوح پایین و افزایش امکان دسترسی سطوح پایین سازمانی به اطلاعات و منابع می نمودند.

ب- توانمندسازی روانشناختی

در این دیدگاه بین ویژگی های وضعیتی (مانند اعمال مدیریتی) و تصورات شغلی در مورد آنها (شامل ادراک و اعتقاد کارکنان در مورد قدرت، شایستگی کارکنان و خود کارآمدی) تفاوت ایجاد می گردد. بنابراین در هنگام اجرای ویژگی های وضعیتی تنها یک بخش از شرایط در توانمندسازی دخیل هستند و حتماً منجر به ایجاد توانمندی در کارکنان نمی گردند.

توان افزایی عبارت از ایجاد شرایط لازم برای ارتقاء انگیزش افراد در انجام وظایفشان از طریق پرورش احساس شایستگی و با کاهش احساس بی قدرتی در آنها است. نخستین بار در سال ۱۹۹۰، توماس و ولتهوس این بعد جدید توانمندسازی را مورد توجه قرار دادند. به اعتقاد آنها قدرت دارای معانی مختلفی است. بر این اساس قدرت ممکن است برای تشریح صلاحیت (توان انجام کارها)، یعنی همان کفایت نفس مورد نظر کانگر و کانگو، به کار گرفته شود.

به باور آنها، به کارگیری اصطلاح توانمندسازی به عنوان پارادایم جدید انگیزشی، زمانی گسترش یافت که رقابت های جهانی، ضرورت انجام پژوهش های متعددی برای یافتن شکل های جدیدی از مدیریت که افراد را تشویق به ریسک پذیری، تعهد و نوآوری می نماید، اجتناب ناپذیر ساخت. این روند، به ویژه در حوزه های رهبری و فرهنگ سازمانی از نمود بیشتری برخوردار گردید. تحقیقات در این حوزه نشان دادند چگونه رهبران فرهمند و تحول گرامی توانند از طریق القای آرمان گرایی، ایجاد ایمان قوی و اعمال کنترل های کلی، در کارکنانشان نیرو بوجود آورند، این تحقیقات بر اهمیت ترغیب به انجام

وظیفه به جای تحمیل آنها، معنادار ساختن کارها و هویت دار نمودن مشاغل تأکید ورزیدند. توماس و ولتهوس در چارچوب این بعد از پارادایم جدید انگیزش، توانمندسازی را در سطح تجزیه و تحلیل وظایف به کار گرفتند. آنها با به عاریه گرفتن اصطلاح انگیزش درونی کار ابداعی بریف و آلدگ، توانمندسازی را به عنوان فرآیند افزایش انگیزش درونی و وظیفه تعریف کردند. انگیزش درونی وظیفه، اشاره به تجارب مثبتی دارد که افراد به طور مستقیم از وظیفه شان کسب نموده و شامل شرایط نبروزایی است که به آنها در ارتباط مستقیم با آن وظیفه، انگیزش و رضایتمندی می دهد. این تجارب عبارت از: احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی داشتن، احساس معناداری و احساس داشتن حق انتخاب.

بطور کلی ابعاد مورد توجه دانشمندان در این رویکرد عبارتست از:

معنی داری: این شناخت اشاره به ارزش یک هدف کاری بر مبنای ایده آل ها و استانداردهای فرد دارد. اگر فرد وظیفه ای را که انجام می دهد با ارزش تلقی کند، آن وظیفه دارای ویژگی معناداری است. در واقع انطباق شرایط و اهداف شغلی با استانداردها و باورهای فردی منجر به تفسیر وی از با معنی بودن و با ارزش بودن کار خواهد داشت.

اثرگذاری: وظیفه ای دارای ویژگی مؤثر بودن است

است فعالیت‌های کاری خود را تعیین نموده و درباره آن تصمیم بگیرد و در واقع در یک محدوده، از آزادی عمل برخوردار است.

ج- جمع‌بندی دو رویکرد و ارایه مدل تلفیقی:

لازم به ذکر است، که هنوز تحقیقاتی در این مورد صورت نگرفته است تا نشان دهد، یکی از این دو رویکرد بر دیگری برتر دارد و اساساً این دو مقوله را نمی‌توان از یکدیگر جدا فرض نمود. زیرا وابستگی و پیوستگی جدا نشدنی با یکدیگر دارند.

البته این تفکیک در آنها به منزله جدا بودن این دو رویکرد از یکدیگر نبوده، در واقع گستردگی در پژوهش‌های این دو حوزه و نیز تفاوت در زمینه کاری آنها علت این تفکیک و جمع‌بندی می‌باشد. از طرفی اهمیت این موضوع بر کسی پوشیده نیست که لازمه هر حرکتی ایجاد و فراهم آوردن ملزومات و بسترسازی آن است، بنابراین شرط لازم توانمندسازی ایجاد بستر آن در سازمان می‌باشد که با رویکرد توانمندسازی ساختاری پوشش داده می‌شود. اما موضوع توانمندسازی به اینجا ختم نمی‌گردد و علاوه بر ایجاد شرط لازم (توانمندسازی ساختاری)، نیاز به تحقق شرط کافی نیز دارد. شرط کافی توانمند نمودن کارکنان خواستن و باور داشتن آنان می‌باشد، که آن نیز از طریق رویکرد روانشناختی مهیا می‌گردد.

بنابراین همانطور که بیان شد، علی‌رغم تفاوت این دو رویکرد در نوع دیدگاهشان به موضوع توانمندسازی، لازم و ملزوم یکدیگر هستند و جهت توانمند نمودن کارکنان باید به صورت همزمان و ترکیبی به آنها نگریده شود. در شکل زیر فرآیند جامع توانمندسازی را مشاهده می‌کنید.

توانمند نمودن کامل افراد مستلزم تلفیق صحیحی از دو رویکرد می‌باشد، چرا که تأثیر محیط توانمند بر ادراک ذهنی کارکنان از توانمندسازی و بلعکس امری انکارناپذیر و اجتناب‌ناپذیر می‌باشد.

توانمندسازی فرآیند شدن است و یک وظیفه یا نتیجه نیست. توانمندسازی بهبود مستمر است و هرگز اجرای توانمندسازی یک سازمان به پایان نمی‌رسد و فرد توانمند مطلق نمی‌شود. در این صورت توانمندسازی بخشی از فرهنگ سازمان می‌گردد.



که از سوی فرد به عنوان منشاء اثر در جهت دستیابی به اهداف کاری بیان گردد. بعبارت دیگر، فرد باید به این باور برسد که با انجام وظایف شغلی اش می‌تواند نقش مهمی در جهت تحقق اهداف تعیین شده داشته باشد و نفوذ لازم را در کار دارد.

شایستگی: عبارت است از باور فرد نسبت به قابلیت‌هایش برای انجام موفقیت آمیز وظایف محوله. به عبارت دیگر فرد باور دارد که تبحر، کفایت و توانایی لازم را در انجام موفق کار دارد. اگر وظیفه بگونه‌ای باشد که فرد بتواند با مهارت و وظایف را به انجام رساند بر احساس او از لیاقت خود تأثیری مثبت بر جای خواهد گذاشت. این معنی به مفهوم روحیه چالش برانگیز فرد در رویارویی با مسایل و برتری وی در انجام کار می‌باشد.

خود تعیین کنندگی: این مورد اشاره به آزادی عمل شاغل در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی دارد. در این مفهوم شخص بر این باور است که قادر

شکل ۲- فرآیند جمع توانمندسازی (تلفیق رویکرد ساختاری و روانشناختی در اجرا)

