

توانمند سازی کارکنان: رویکردها و فرایندها

ترجمه و تألیف: محمد محمدی
(کارشناس ارشد مدیریت دولتی)

چکیده

صاحب‌نظران مدیریت از همان ابتدای بکارگیری اصطلاح توانمند سازی تاکنون، تلاش‌های زیادی برای ارائه تعریفی عملیاتی از آن به عمل آورده‌اند. نوشتار حاضر ضمن بیان ویژگیهای تعاریف عملیاتی، به بازنگری تلاش‌های صورت گرفته می‌پردازد. سپس در راستای تعاریف، فرایندهای انگیزشی و شناختی توانمند سازی را تشریح و ارتباط آن را با اصطلاحات کفایت نفس و احساس عجز اکتسابی مورد بررسی قرار می‌دهد.

مقدمه

علی‌رغم کاربرد گسترده اصطلاح توانمند سازی در علوم سازمانی، یکی از مسائلی که در مراحل اولیه بکارگیری این اصطلاح کمتر به آن توجه می‌شد، ارائه تعریفی عملیاتی از آن بود.^(۱) بیشتر تعاریفی که مطرح می‌شدند جامع و مانع نبودند. در ارائه

1- Horrenkol Boy C K et.al, "Defining and Measuring Employee Empowerment",

تعریف از اصطلاحاتی کاملاً مترادف استفاده می‌شد و بیش از آن به تعریف این اصطلاح پردازند، به تشریح مجموعه‌ای از روشهای خاص و تاثیر آنها بر توانمندسازی می‌پرداختند.^(۱)

چندی بعد، سایمون ضرورت تعاریف عملیاتی را مورد توجه قرار داد. به اعتقاد او، تعاریفی که از اصطلاحات به عمل می‌آیند باید با موفقیت‌هایی که به طور تجربی مشاهده می‌شوند، مطابقت داشته باشند. نخست آن که آنها باید تعیین کنند که چه مجموعه اقداماتی برای تحقق هدف (به عنوان مثال، توانمندسازی کارکنان) لازم است. دوم آن که با تحت تاثیر قراردادن فرایندهای تصمیم، امکان تجزیه و تحلیل پی‌آمدهای اقدامات فوق را میسر سازند و در نهایت، به جای جنبه‌های انگیزشی، به تبیین جنبه‌های شناختی هدف و راههای نیل به آن پردازند.

با توجه به این مهم، تلاش‌های زیادی از سوی صاحب‌نظران مختلف برای ارایه تعریفی عملیاتی از توانمندسازی به عمل آمد تا این که در سال ۱۹۸۸ کانگر و کانتگوایک گام بسیار مهم در این زمینه برداشتند. بنا به توصیه آنها، برای آن که بتوان مفهوم توانمندسازی را در متون مدیریت مورد تجزیه و تحلیل قرار داد باید در ابتدا سازه‌های «قدرت» و «کنترل» که این اصطلاح از آنها مشتق شده را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. از آن جا که در متون مدیریت، سازه‌های قدرت و کنترل از دو رویکرد مختلف مورد توجه قرار گرفته‌اند، بنابراین به توانمندسازی نیز باید از همین زوایا نگاه کرد.

۱- توانمندسازی به عنوان یک سازه ارتباطی. قدرت به عنوان یک سازه ارتباطی عبارت از قدرت یعنی یک فرد یا افراد دیگر است. از این رو، توانمندسازی از فرایندی است که یک مدیر از طریق آن سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستان‌اش دارد. از آن جا که قدرت در سازمان‌ها، بیشتر در چارچوب اختیارات قانونی فرد متجلی می‌شود

بنابراین، توانمندسازی به معنای تفویض اختیار است. کانگر و کانگو، مدعی بودند چون تقسیم قدرت تنها راه توانمندسازی کارکنان نبوده و به طور خودکار نمی‌تواند منجر به توانمندسازی کارکنان گردد از این رو باید به توانمندسازی از زاویه مفهوم انگیزشی قدرت که مورد تاکید مک‌کلند بود، توجه کرد.

۲- توانمندسازی به عنوان یک سازه انگیزشی. مک‌کلند مدعی بود افراد به طور طبیعی میل به قدرت و تحت کنترل درآوردن سایرین دارند. انگیزه قدرت در افراد، زمانی ارضاء می‌گردد که آنها فکر می‌کنند دارای قدرت بوده و می‌توانند به هنگام روبرویی با حوادث، موقعیت‌ها یا افراد مختلف از خود واکنش نشان دهند. از این جنبه، فعلی توانمندسازی به معنای «توان افزایشی»^(۱) است. توان افزایشی، عبارت از ایجاد شرایط لازم برای ارتقاء انگیزش افراد در انجام وظایف شان از طریق پرورش کفایت نفس^(۲) و یا کاهش احساس بی‌قدرتی در آنها^(۳) است.

دو سال بعد، در سال ۱۹۹۰، توماس و ولتهوس، بعد جدیدی از قدرت و توانمندسازی را مورد توجه دارند. به اعتقاد آنها:

«قدرت دارای معانی مختلفی است. در اصطلاح حقوقی، قدرت به معنای اختیار است. در قالب این اصطلاح، توانمندسازی به معنای اعطای اختیار می‌باشند. همچنین، قدرت ممکن است برای تشریح صلاحیت (توان انجام کارها)^(۴)، یعنی همان کفایت نفس مورد نظر کانگر و کانگو، بکار گرفته شود. همین‌طور، قدرت به معنای انرژی نیز است. بنابراین، توانمندسازی به معنای انرژی‌زا سازی^(۵) است.»^(۶)

به باور آنها، بکارگیری اصطلاح توانمندسازی به عنوان پارادایم جدید انگیزش،

1- Enabling

2- Self-Efficacy

3- Conger Jay & Kanungo Rabintra: N, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", Academy of Management Review, 1988, Vol. 13, No .3, PP: 471-474.

4- Capacity

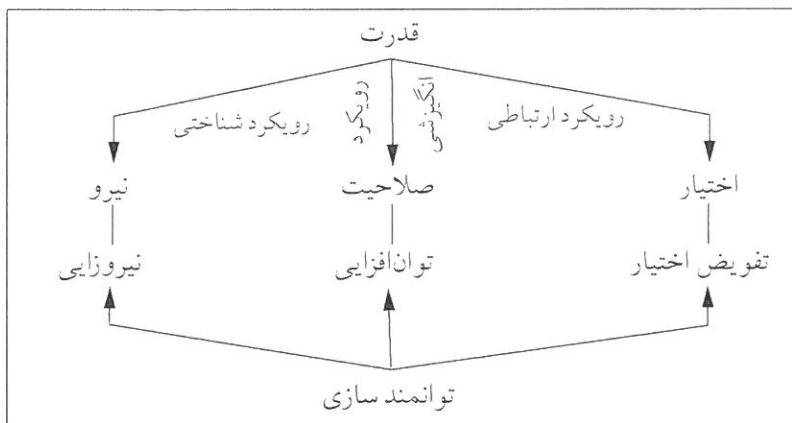
5- Energize

6- Thomas & Velthouse, op. cit, P. 666.

زمانی گسترش یافت که رقابت‌های جهانی، ضرورت انجام پروهشی‌های متعدد برای یافتن شکل‌های جدیدی از مدیریت که افراد را تشویق به ریسک‌پذیری، تعهد و نوآوری نماید، اجتناب‌ناپذیر ساخت. این روند، به ویژه در حوزه‌های رهبری و فرهنگ سازمانی، یعنی حوزه‌هایی که در آنها تحقیقات نشان دادند چگونه رهبرین فرهمند و تحول‌گرا می‌توانند از طریق القای آرمان‌گرایی، ایجاد ایمان قوی و اعمال کنترل‌های کلی در کارکنان‌شان نیرو به وجود آورند، از نمود بیشتری برخوردار گردید. این تحقیقات بر اهمیت ترغیب به انجام وظیفه به جای تحمیل آنها، با معنادار ساختن کارها و با هویت ساختن مشاغل تاکید ورزیدند. توماس و ولتهووس در چارچوب این بُعد از پارادایم جدید انگیزش، توانمندسازی را در سطح تجزیه و تحلیل وظایف به کار گرفتند. آنها با به عاریه گرفتن اصطلاح «انگیزش درونی‌کار»^(۱) ابداعی بریف و آلدایگ^(۲)، توانمندسازی را به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی وظیفه تعریف کردند. انگیزش درونی^(۳) وظیفه، اشاره به تجارب مثبتی دارد که افراد به طور مستقیم از وظیفه‌شان کسب نموده و شامل شرایط نیروزایی است که به آنها در ارتباط مستقیم با آن وظیفه، انگیزش و رضایتمندی می‌دهد. این تجارب عبارت از: احساس مؤثر بودن، شایستگی داشتن، معناداری و حق انتخاب است.^(۴) در شکل (۱) ارتباط بین قدرت و توانمندسازی از جنبه‌های مختلف نشان داده شده است.

1- Work Intrinsic Motivation
3- Task Intrinsic Motivation

2- Brief & Aldag
4- I bid, P. 676.



شکل ۱- ارتباط قدرت و توانمند سازی از رویکردهای مختلف

فرایند توانمند سازی کارکنان

در بخش پیشین به تعریف توانمند سازی کارکنان از دو بعد انگیزشی و شناختی پرداخته شد. بر مبنای این دو بُعد، صاحب نظران، فرایندهای متفاوتی را برای توانمند سازی کارکنان ترسیم کرده اند که در ادامه بحث تشریح می گردند.

الف - بعد انگیزشی فرایند توانمند سازی^(۱)

از بعد انگیزشی، فرایند توانمند سازی در پی دستیابی به دو هدف عمده می باشد:

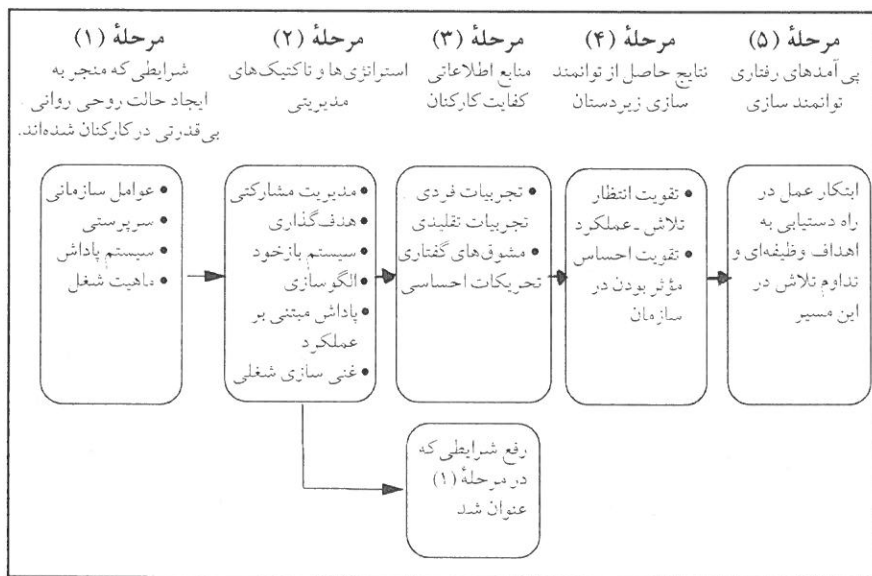
- ۱) کاهش احساس بی قدرتی در کارکنان (۲) پرورش کیفیت نفس آنها.

نیاز به توانمند سازی کارکنان، زمانی بیشتر آشکار می گردد که آنها احساس بی قدرتی^(۲) می کنند. بنابراین، باید با شناسایی شرایطی که باعث ایجاد و تقویت احساس بی قدرتی گردیده اند. استراتژیها یا تاکتیک هایی را برای رفع آن شرایط به کار گرفت. اما، استراتژیها و تاکتیک های فوق، به تنهایی نمی توانند منجر به توانمند سازی کارکنان گردند مگر آن که با پرورش کیفیت نفس آنها همراه گردند. از این رو، فرایند

1- Conger & Kanungo, op. cit, PP: 474-480.

2- Powelessness

توانمند سازی را می توان به صورت فرایند پنج مرحله ای تصور کرد که شامل حالت روانشناختی تجربه توانمند سازی، پیش شرایط لازم و پی آمدهای رفتاری آن است. این پنج مرحله در شکل (۲) نمایش داده شده اند.



Source: Conger & Kamnngo, OP. cit, P: 475.

شکل (۲): مراحل پنج گانه فرایند انگیزشی توانمند سازی

اولین مرحله، شناسایی شرایطی است که باعث بی قدرتی کارکنان در سازمان شده اند. رفع این شرایط، استراتژیهای مدیریتی ای را طلب می کند که در مرحله (۲) بیان شده اند هدف از اجرای این استراتژیها نه تنها رفع شرایطی است که باعث احساس بی قدرتی شده، بلکه مهم تر از آن، آماده ساختن زیردستان از طریق فراهم آوردن اطلاعات مربوط به کفایت شان می باشد (مرحله ۳). نتیجه فراهم آمدن این اطلاعات، پرورش زیردستانی خواهد بود که احساس توانمندی می کنند (مرحله ۴). پی آمدهای رفتاری این احساس در مرحله (۵) ذکر شده اند.

مرحله ۱- شرایطی که منجر به ایجاد دخالت 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، ردّ هرگونه ابراز عقیده، تبعیت بی چون و چرا و تلقین اهداف سازمانی بی محتوا، باعث ایجاد احساس بی قدرتی در کارکنان می‌گردند. کائته نیز عنوان داشت که سیستم‌های ارتباطی سازمان، ترتیبات شکل‌گیری شبکه‌ها در داخل سازمان، میزان دسترسی به منابع و نحوه طراحی مشاغل می‌توانند در بی قدرتی نمودن زیردستان نقش بازی کنند. کانگر و کاتنگو با بهره‌گیری از این تحقیقات، عواملی را که می‌توانند در کاهش کفایت نفس افراد نقش داشته باشند به چهار طبقه کلی، شرح جدول (۱) تقسیم‌بندی کردند.

جدول ۱: عواملی که منجر به کاهش کفایت نفس کارکنان می‌گردند

نظام پاداش :	سبک مدیریت و سرپرستی :
- نظام پاداش سلیقه‌ای	- استبدادی (کنترل بسیار شدید)
- استفاده از پاداش‌هایی که از قدرت انگیزشی	- منفی‌گرا (تأکید بر شکست‌ها)
منعفی برخوردارند	- فقدان دلایل لازم برای اقدامات و نتایج
- فقدان پاداش‌های مبتنی بر شایستگی	عوامل سازمانی :
- فقدان پاداش‌های مبتنی بر نوآوری	- تغییر و تحولات بحرانی در سازمان مانند تغییر
طراحی شغل :	تیم مدیریت
- فقدان وضوح نقش‌ها	- ورود سازمان به عرصه‌های پر مخاطره
- فقدان آموزش و حمایت‌های فنی لازم	- فشارهای رقابتی
- اهداف غیرواقع‌گرایانه	- جو بوروکراتیک غیرشخصی
- فقدان اختیارات مناسب	- شکل‌گیری شبکه‌ها و نظام‌های ارتباطی ضعیف
- تنوع وظیفه‌ای کم	- منابع سازمانی به شدت متمرکز
- مشارکت محدود در برنامه‌ها و تصمیماتی که	
دارای تاثیر مستقیم بر عملکرد شغلی هستند	
- فقدان منابع مناسب	
- فقدان فرصت‌های لازم برای شکل‌گیری شبکه‌ها	
- کارهای به شدت روتین	
- فرصت محدود برای پیشرفت	
- فقدان وظایف و اهداف معنادار	

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 شایسته‌سالاری 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.

همچنین مدیران باید در راستای اقدامات فوق در جهت موارد زیر تلاش کنند:

الف) ایجاد روحیه اعتماد در زیردستان از طریق تعیین انتظارات عملکردی بالا.

ب) ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت زیردستان در فرایند تصمیم‌گیری.

ج) مهیا ساختن فضای آزادی عمل و رهایی از قید و بندهای بوروکراسی.

د) تعیین اهداف معنادار

ه) بکارگیری صحیح منابع قدرت

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^(۱) به چهار منبع برای این قبیل اطلاعات اشاره نموده که عبارتند از:

الف) تجربیات موفق شخص در شغل‌اش. وقتی به زیردستان وظایف مهمی محوّل و یا

مسئولیت بیشتری در شغل شان داده می شود، در واقع به آنها فرصتی برای آزمودن میزان کفایت شان داده می شود. این امر بر تجارب فرد در زمینه موفقیت افزوده و به توانمند شدن آنها کمک می کند.

ب) الگوسازی موفقیت های دیگران (تجارب تقلیدی)^(۱). از طریق الگوسازی موفقیت های دیگران، می توان در افراد توانمندی ایجاد کرد. به عنوان مثال، با الگوسازی از موفقیت دوستان فرد در کنکور می توان به شخص قبولاند که او هم می تواند در کنکور موفق شود. ولی، الگوسازی از موفقیت های دیگران نمی تواند به همان اندازه که خود شخص، موفق بودن را تجربه می کند به توانمندی سازی او کمک کند.

ج) تشویق های کلامی، مدیران می توانند با استفاده از کلماتی برای تشویق، بازخور شفاهی و سایر اشکال ترغیب اجتماعی به توانمندسازی کارکنان شان کمک کنند. به اعتقاد باندورا، افرادی که به داشتن شایستگی های لازم برای انجام موفقیت آمیز وظیفه مورد نظر تشویق می شوند نسبت به افرادی که در آنها شک و تردید ایجاد شده، تلاش بیشتری از خود نشان می دهند.

د) تحریکات احساسی. تحریکات احساسی، می توانند 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 می شوند می توانند منجر به کاهش کفایت نفس افراد گردند. در بسیاری مواقع، مدیران می توانند با ایجاد فضای اعتماد گروهی و تعریف واضح نقش ها به میزان زیادی از استرس و تنش شغلی کارکنان شان بکاهند. این تاکتیک ها می توانند با کاهش آثار حالات احساسی ناگوار در فرایند توانمندسازی کارکنان ایفای نقش کنند.

مرحله ۴- نتایج حاصل از توانمندسازی

کانگر و کانگو برای تجربه و تحلیل فرایند توانمندسازی از روش تئوری فرایندی

انگیزش که در ارتباط با تئوری انتظار لالر و تئوری کفایت نفس باندورا است، استفاده کرده‌اند. بر طبق تئوری انتظار، انگیزش افراد برای ارتقاء سطح تلاش‌شان 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»^(۱) و از دومی با عنوان «انتظار دستیابی به نتیجه»^(۲) نام می‌برد. وقتی افراد توانمند می‌شوند، انتظار کفایت نفس در آنها تقویت می‌شود. ولی، ضرورتاً انتظار دستیابی به نتیجه را تحت تأثیر قرار نمی‌گیرد. در واقع، توانمندسازی نگرش، می‌توانم انجام بدهم. - یعنی، کفایت نفس - را در افراد پرورش خواهد داد. در این صورت، افراد توانمند حتی قادر خواهند بود تحت شرایط شکست به نتایج مطلوب دست یابند.

مرحله ۵ - پی آمدهای رفتاری

توانمندسازی در مفهوم فرایند توان افزایشی، هم بر ابتکار عمل و هم بر پشتکار افراد در انجام وظایف‌شان تأثیر می‌گذارد. همان‌گونه که باندورا بیان می‌کند:

«تقویت باور افراد نسبت به اثربخشی‌شان، به احتمال زیاد باعث خواهد شد که خود به استقبال وضعیت‌های پیش‌آمده، بروند... زمانی که خودشان در مورد وضعیت‌های پیش‌آمده، به قضاوت داوطلبانه در فعالیت‌ها شرکت خواهد کرد [این که می‌توانند از عهده انجام کار برآیند یا خیر]. انتظار کفایت نفس، تعیین می‌کند که افراد به چه میزان در انجام وظایف محوله تلاش کرده و تا چه مدت در برابر موانع و شکست‌ها مقاومت خواهند کرد».

پی آمدهای رفتاری، علایم خاصی برای رهبران سازمان به شمار می‌آیند. فرایند توانمندسازی، ممکن است رهبران را قادر سازد تا از تغییرات سازمانی‌ای که منجر به

تضعیف روحیه کارکنان می‌شوند پرهیز کرده و افراد سازمان را برای رویارویی با چالش‌های رقابتی دشوار بسیج کنند. فرایند فوق، ممکن است این امکان را برای رهبران بوجود آورد تا اهداف عملکردی چالشی‌تری 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.

ب - بعد شناختی فرایند توانمندسازی^(۱)

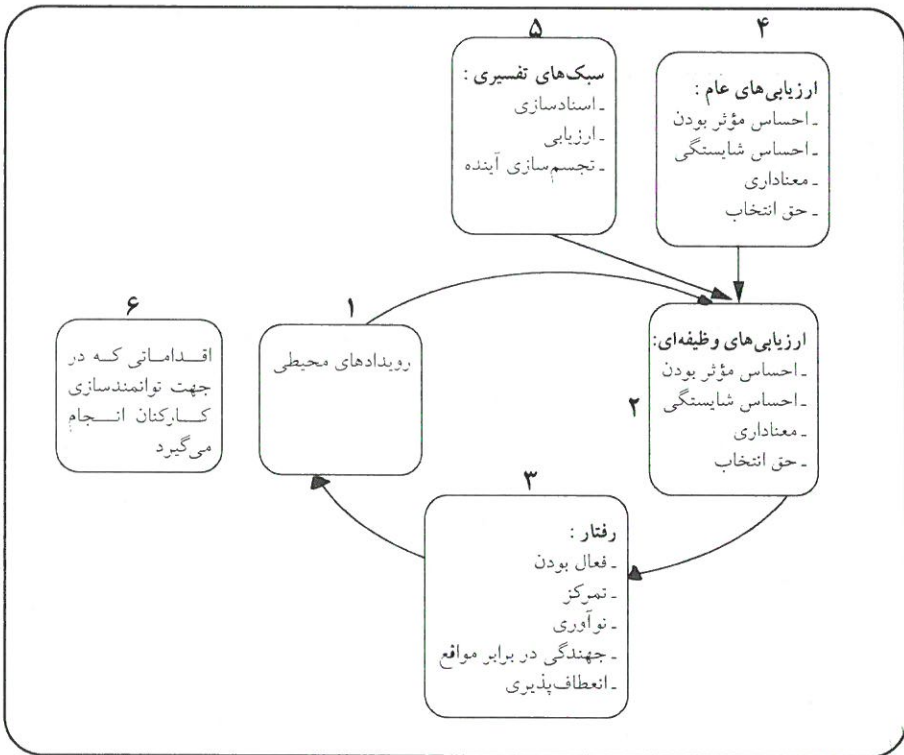
در سال ۱۹۹۰، توماس و ولتهوس با تأکید بر فرایندهای شناختی درون فردی^(۲) الگویی برای توانمندسازی کارکنان ابداع کردند (شکل ۳). این الگو شامل چرخه دایمی از رویدادهای محیطی، ارزیابی‌های وظیفه‌ای و رفتار است (حلقه محصور از اجزاء ۱ و ۲ و ۳). رویدادهای محیطی، به فرد در مورد نتایج حاصل از رفتار وظیفه‌ای جاری و رویدادهای مرتبط با رفتار آینده‌اش اطلاعاتی ارائه می‌دهند. فرد با بهره‌گیری از این اطلاعات به ارزیابی رفتار وظیفه‌ای موردنظر بر مبنای شناخت‌های چهارگانه - احساس مؤثر بودن، شایستگی داشتن، معناداری و حق انتخاب - می‌پردازد.

چنانچه برآیند کلی این ارزیابی از تأثیر مثبت رفتار بر یک و یا چندین مورد از شناخت‌های چهارگانه حکایت داشته باشند، منجر به افزایش انگیزش درونی فرد شده، تقویت و تداوم آن رفتار را به همراه خواهد داشت. اما همانگونه که در شکل نشان داده شده، ارزیابی‌های وظیفه‌ای علاوه بر رویدادهای محیطی از ارزیابی‌های عام و سبک‌های تفسیری فرد نیز تأثیر می‌پذیرند. ارزیابی‌های عام، باورهای تعمیم یافته فرد از احساس مؤثر بودن، شایستگی داشتن، معناداری و حق انتخاب هستند. برخلاف ارزیابی‌های وظیفه‌ای که مربوط به یک وظیفه می‌شوند، ارزیابی‌های عام، بیانگر شناخت‌های چهارگانه فرد از تمامی وظایف یک شغل هستند. این فرض وجود دارد که

1- Thomas kenneth & Velthouse Betty A, op. cit, pp: 669-677. Possim.

2- Intrapersonal Cognitive Processes

ارزیابی‌های عام و وضعی (خاص) به یکدیگر شکل می‌دهند (توالی اجزاء ۲ و ۴). از سوی دیگر، سبک‌های تفسیری، بیانگر نوع پردازش تفسیری افراد از رویدادها هستند. به عنوان مثال، سبک ارزیابی بدبینانه، بیانگر آن است که احتمال شکست در انجام کارها بیش از احتمال موفقیت است. وجود این سبک در افراد بر ارزیابی وظیفه‌ای احساس مؤثر بودن، تأثیر منفی بر جای گذاشته و باعث کاهش تلاش فرد در پی احتمال شکست، خواهد شد. (توالی اجزاء ۲ و ۵).



Source: Thomes & Velthouse, op. cit, p: 670.

شکل ۳- الگوی شناختی توانمندسازی

۱- رویدادهای محیطی^(۱)

رویدادهای محیطی، منابع اطلاعاتی نتایج رفتار جاری و شرایط مرتبط با رفتار آینده فرد هستند. برای بسیاری از وظایف، به ویژه آنها که جدید یا مبهم‌اند. نتایج حاصل از رفتار ذاتاً مبهم است. به همین دلیل ممکن است بررسی صحت و سقم نتایج باتوجه به اجزای قابل مشاهده‌شان انجام گیرد: «من اقدامات x و y را به دنبال رویداد Z انجام داده‌ام». این که آیا نتایج بدست آمده می‌توانند در فرد انگیزش ایجاد کنند یا خیر، بستگی به ارزیابی او از موارد زیر دارد:

- نتایج حاصله باتوجه به تلاشی که برای تحقق آنها انجام گرفته، تا چه حد معنادار و بااهمیت‌اند؟
- نتایج، پیشرفت هستند یا پسرفت؟
- اسنادهای علی در مورد نتایج چگونه‌اند؟ به عنوان مثال، آیا اسناد فرد از شکست‌اش «بیرونی» است یا «درونی»
- آثار احتمالی نتایج بدست آمده چه خواهند بود؟

۲- ارزیابی‌های وظیفه‌ای^(۲)

افراد برای پردازش اطلاعات مبهمی که از محیط کسب می‌کنند، باتوجه به وظایف مختلف، یک ارزیابی به عمل می‌آورند. ابعاد چهارگانه این ارزیابی که دربردارنده اجزای شناختی انگیزش درونی هستند عبارتند از: احساس مؤثر بودن، شایستگی داشتن، معناداری و حق انتخاب، از دیدگاه تئوری انتظار، احساس مؤثر بودن، بیانگر انتظار عملکرد-نتیجه، احساس شایستگی، نمایانگر انتظار تلاش-عملکرد، معناداری، مبین ظرفیت مورد انتظار از نتایج برای ایجاد انگیزش درونی و حق انتخاب، بیانگر فرصت‌های ادراک شده برای اتخاذ تصمیم بر پایه متغیرهای فوق است. هر یک از ارزیابی‌های فوق، می‌توانند به عنوان یک تقویت‌کننده درونی عمل کنند.

به عبارتی هر یک از آنها، خود، پاداشی هستند که افراد در یک فعالیّت بدست می آورند، پاداشی که به تقویت هرچه بیشتر کوشش و تلاش شان کمک می کند. اینک با تفصیل بیشتر به شرح هر یک از ارزیابی های وظیفه ای پرداخته و به پی آمدهای رفتاری شان اشاره مختصری خواهد شد.

● احساس مؤثر بودن^(۱). عبارت است از باور فرد نسبت به این که تا چه اندازه عملکرد او در تحقق اهداف وظیفه مورد نظر، مؤثر خواهد بود. تحقیقات انجام شده، حکایت از آن دارند که عدم وجود این احساس در افراد باعث ناامیدی در شناسایی فرصت ها، کاهش انگیزش و افسردگی خواهد شد.

● احساس شایستگی داشتن^(۲). این اصطلاح که توسط وایت^(۳) ابداع شده عبارت است از باور فرد به قابلیت های خود برای انجام یک وظیفه. باندورا نیز این اصطلاح را در قالب، کفایت نفس «یا بلوغ فردی، مورد مطالعه قرار داد. او دریافت کفایت نفس پایین، مانع از آن می شود که فرد به قابلیت های خود اعتماد کرده و آنها را بهبود بخشد. برعکس، کفایت نفس بالا منجر به ابتکار عمل فرد در انجام وظایف، تلاش زیاد و مقاومت در برابر موانع خواهد گردید.

● معناداری^(۴). این ارزیابی توجه به این دارد که فرد بر مبنای آرمان ها یا استانداردهای خود، نسبت به ارزش هدف وظیفه مورد نظر چگونه می نگرد. می در تحقیقات خود دریافت که درجه پایین معناداری، منجر به بی علاقهگی، بی تفاوتی و انزوای طلبی خواهد شد. کانتر، جابریگ و اولسون^(۵) نیز دریافتند که سطوح بالای معناداری، تعهد، مشارکت پذیری و تمرکز نیروی فرد بر روی وظایف را به همراه خواهد داشت.

● حق انتخاب^(۶). عبارت است از مسئولیت پذیری برای نتایجی که فرد مسبب بوجود آمدن آنها بوده است. از این اصطلاح به عنوان «خود تصمیم گیری»^(۷) نیز سخن به میان

1- Impact

2- Competency

3- Meaning

4- May

5- Kanter, Sjöberg & Olsson

6- Choice

7- Self-Determination

آمده است. مطالعات انجام شده حکایت از آن دارند که برخورداری از حق انتخاب به همراه احساس شایستگی، اجزای درونی انگیزش درونی به حساب می‌آیند. دسی و یان دریافتند وجود این احساس در افراد باعث انعطاف‌پذیری، خلاقیت، ابتکار عمل، جهندگی (واکنش سریع) و خودکنترلی خواهد شد. برعکس، عدم وجود آن باعث جریحه‌دار شدن عزت نفس افراد خواهد گردید.

۳- رفتار

در قسمت قبل به پی آمدهای رفتاری مرتبط با هر یک از ارزیابی‌های وظیفه‌ای به طور خلاصه اشاره شد. این رفتارها را می‌توان به دو بخش تقسیم کرد: رفتارهایی که از «برون» و رفتارهایی که از «درون» برانگیخته می‌شوند.

رفتارهای برانگیخته شده بیرونی شامل دو بعد فعال بودن (نقطه مقابل حالت انفعال) و متمرکز انرژی بر روی وظایف، می‌باشند. جدیداً از این بُعد با عنوان «تلاش متمرکز شده» یا «سخت‌کوشی»^(۱) نام برده می‌شود. رفتارهای برانگیخته شده درونی عبارتند از: انعطاف‌پذیری، ابتکار عمل و واکنش سریع در برابر موانع. آن چه که این رفتارها را از رفتارهای برانگیخته شده درونی متمایز می‌سازد آن است که تابع سرپرستی مدیران و یا پاداش‌های واگذار شده از سوی آنها نیستند.

رفتارهای وظیفه‌ای بر رفتار تأثیر می‌گذارند. آنها ممکن است موجب تقویت و یا تضعیف هر یک از ابعاد رفتاری فوق گردند. در صورتی که ارزیابی‌های وظیفه‌ای در سطح بالایی قرار داشته باشند. چرخه خود بهبودی آغاز و موجبات تقویت ابعاد رفتاری را فراهم می‌آورد. برعکس، در صورتی که ارزیابی‌های وظیفه‌ای در سطح پایینی قرار داشته باشند، این سیکل تخریب و ابعاد رفتاری تضعیف می‌گردد.

۴- ارزیابی‌های کلی^(۱)

همانگونه که قبلاً گفته شد، ارزیابی‌های کلی باورهای تعمیم یافته افراد در مورد ابعاد چهارگانه ارزیابی‌های وظیفه‌ای بود که به همراه تمامی وظایف در همه زمان‌ها وجود دارند. آنها بیانگر یادگیریهای انباشته شده از ارزیابی‌های گذشته بوده و برای کمک به پُر کردن شکاف‌ها در ارزیابی از موقعیت جدید مورد استفاده واقع می‌شوند. افرادی که دارای ارزیابی‌های کلی بالایی هستند «خوش‌بین» و افرادی که دارای ارزیابی‌های کلی پایینی هستند تمایل بیشتری به «بدبینی» دارند.

● احساس عام مؤثر بودن. این اصطلاح در قالب عناوینی چون «کانون کنترل»^(۲) مورد مطالعه قرار گرفته است. باندورا و گریگوری در تحقیقات خود نشان دادند افرادی که از کانون کنترل درونی برخوردارند دارای سطح بالایی از احساس عام مؤثر بودن هستند.

● احساس عام شایستگی. این ارزیابی تقریباً معادل «اعتماد به نفس»^(۳) است. احساس عام شایستگی بیانگر باور عمومیت یافته فرد نسبت به قابلیت‌های خود در موقعیت‌های جدید می‌باشد. تجارب فرد در زمینه کفایت انجام کارها، اغلب منجر به افزایش انتظار کفایت در فعالیت‌های مشابه خواهد شد.

● احساس عام معناداری. بیانگر درجه‌ای است که فرد حاضر به سرمایه‌گذاری روانشناختی در وظایفی می‌شوند که در آنها مشارکت داده شده‌اند. این همان چیزی است که از آن به عنوان «سطح تعهد»^(۴) یاد می‌شود. سطوح پایین معناداری عام منجر به از خودبیگانگی و کاهش خوش‌بینی فرد نسبت به معناداری احتمالی وظایف جدید خواهد شد.

● احساس عام حق انتخاب. این ارزیابی به معنای تمایل عمومیت یافته فرد برای تجربه نمودن خود به عنوان شخصیتی «مهم» یا «غیرمهم»^(۵) است. دسی و یان^(۶) از این اصطلاح با عنوان «میل به استقلال» نام بردند. این میل اشاره به این دارد که فرد تا چه حد

1- Global Assessments

2- Locus of Control

3- Self-Confidence

4- Level of Commitment

5- Origin or Pawn

6- Deci & Ryan

تصور می‌کنند که در موقعیت‌های مختلف دارای نقشی تعیین‌کننده است.

۵- سبک‌های تفسیری

سبک‌های تفسیری دارای نقشی کلیدی در الگوی شناختی توانمندسازی هستند. به طور کلی، بکارگیری سبک‌های تفسیری در الگوی شناختی به پژوهشگران امکان می‌دهد تا شیوه‌هایی را طراحی کنند که افراد بتوانند در توانمندی‌سازی خود، نقش بازی کنند. افراد با تفسیری که از حوادث بعمل می‌آورند می‌توانند موجبات شکل‌گیری سیکل خود بهبودی یا خودتخریبی‌شان را فراهم آورده و بدین ترتیب در توانمندسازی یا تضعیف‌سازی خود نقش ایفا کنند. در زیر به تشریح سه سبکی که افراد برای تفسیر حوادث بکار می‌گیرند، پرداخته می‌شود.

● اسنادسازی^(۱). اسنادهای علی حاصل کار آبرامسون و همکارانش هستند. آنها این اسنادها را برای فرمولبندی مجدد تئوری احساس عجز اکتسابی^(۲) بکار گرفتند. هسته اصلی این تئوری، اسنادهایی هستند که برای بیان علت «شکست» ساخته می‌شوند. چهار نوع اسناد علی از یکدیگر تفکیک شده‌اند:^(۳)

الف - درونی در مقابل بیرونی. این که فرد علت شکست را در خود جستجو می‌کند یا بیرون خود.

ب - پایدار در مقابل ناپایدار. این که فرد فکر می‌کند علت شکست موقتی است یا غیرموقتی.

ج - عام در مقابل خاص. این که فرد فکر می‌کند علت شکست بر نظامی فعالیت‌های او سایه خواهند افکند یا خیر.

د - قابل کنترل در مقابل غیرقابل کنترل. این که فرد «علت شکست» را قابل کنترل می‌پندارد

1- Attributing

2- Learned Helplessness Theory

3- Compbell Constance R & Martinko Mark J, An Integrative Attributional Perspective of Empowerment and Learned Helplessness a Moltimethod Field Study, Journal of Management. 1998, Vol 24. No 2, p. 175.

یا خیر.

در الگوی شناختی توانمندسازی فرض شده، سبک‌هایی که بیشتر از اسنادهای پایدار، عام و غیرقابل کنترل برای بیان علل ناکامی استفاده می‌کنند (مانند، من کفایت ندارم) با کاهش احساس مؤثر بودن و شایستگی بر انگیزش افراد تأثیر منفی بر جای می‌گذارند.

● ارزیابی^(۱). رفتار فرد به طور عمده تحت تأثیر سیستم اعتقادی‌اش، که در نقش استانداردهای ارزیابی ظاهر می‌شوند، قرار دارد. در صورتی که این استانداردها به صورت مطلق و نامشروط درآیند (به عنوان مثال، من باید در تمامی ابعاد وظیفه‌ام بطورکامل موفق‌گردم) باعث بروز پیآمدهای رفتاری و احساسی کارکردی مخرب^(۲) خواهند شد. از آنجا که دستیابی به چنین استانداردهایی بسیار دشوار است، حتی کسب نتایج نزدیک به آنها نمی‌تواند موجبات خرسندی فرد را فراهم آورد. این امر باعث خواهد شد که فرد هیچ‌گاه از نتایج بدست آمده و وضعیت فعلی زندگی‌اش خرسند نبوده و همیشه با نوعی نارضایتی دست و پنجه نرم کند.

در الگوی شناختی توانمندسازی، استانداردهای مطلق منجر به کاهش احساس مؤثر بودن در افراد می‌گردند. زیرا، این افراد به هیچ چیز جز موفقیت کامل رضایت نداده و موفقیت‌های جزئی در نزد آنها شکست محسوب می‌شوند. همچنین، در صورت تعیین اهداف قابل تعدیل، این استانداردها منجر به کاهش سطح ارزیابی فرد از معناداری این قبیل اهداف خواهد شد.

● تجسم‌سازی آینده^(۳). این فرایند شامل تجسم شناختی رویدادهای آتی و آنچه که احتمال دارد اتفاق افتد، است. هریسون^(۴) در تحقیقات خود پی برد که افراد موفق تلاش می‌کنند تصاویر ذهنی واضحی از موفقیت‌های آینده برای خود تجسم کند (مثبت‌نگری) و از ایجاد تصورات حاکی از شکست (منفی‌نگری) به شدت پرهیز می‌کنند. هنگامی که فرد تصویری مثبت از موفقیت‌های آتی خود ترسیم می‌کند احتمالاً انتظارات

1- Evaluating

3- Envisioning

2- Dysfunctional Outcomes

4- Harrison

مربوط به احساس شایستگی و مؤثر بودن وی افزایش یابند. بعلاوه، این انتظارات به نوبه خود بر احساس معناداری مؤثر واقع خواهند شد و بالعکس.

۶- اقدامات توانمندسازی

همانگونه که در شکل (۳) مشخص شده، به دو طریق می توان به توانمندسازی افراد کمک کرد:

الف - انجام اقدامات برنامه ریزی 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 ارزیابی های وظیفه ای افراد شکل داده و موجبات توانمندی آنها را فراهم می آورد، اشاره شده است. ستاره های جدول (*) نشان دهنده تأثیر عمده هر اقدام بر ابعاد چهارگانه ارزیابی های وظیفه ای می باشند.

جدول ۲- استراتژیهای که منجر به توانمندسازی کارکنان می گردند

اقدامات توانمندسازی	احساس مؤثر بودن	احساس شایستگی	معناداری	حق انتخاب
رهبری کاریزماتیک		*	*	
رهبری تحولی	*	*	*	
تفویض اختیار				*
تصمیم گیری مشارکتی				*
تشویق به خود مدیریت		*		*
غنی سازی شعلی	*		*	*
ایجاد تیم های کاری خودگردان	*		*	*
ایجاد وظایفی که دارای بازخور درونی باشند	*			
کاهش رسمیت				*
ایجاد یک فرهنگ حمایتی در سازمان	*		*	*
تشویق به هدف گذاری	*			
آموزش و کارآموزی کارکنان		*		
سیستم های پاداش		*		*

Surces: 1- Robbins Stephen p. "organizational Behaviour", (prentice Hall, USA, 1993), p: 983.

2- Thomas R Velthouse, op. cit, p: 676.

ب - تلاش در جهت اصلاح سبک‌های تفسیری افراد از رویدادها. بر طبق مطالعات الیز، 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 کسب‌ها می‌توان به توانمندسازی آنها کمک کرد. بنابراین بر طبق الگوی شناختی، برنامه‌های خود توانمندسازی 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.

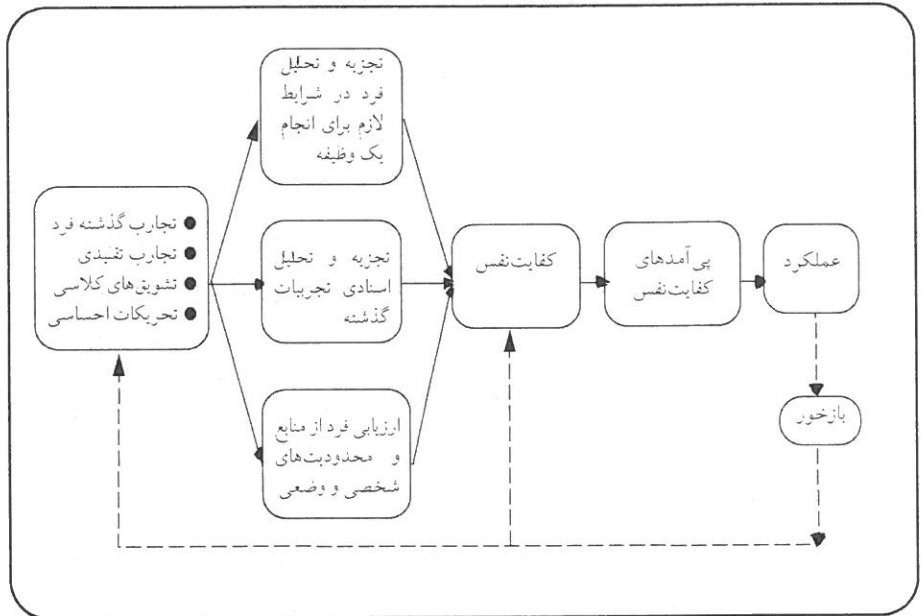
با بررسی تعاریف توانمندسازی می‌توان دریافت که این اصطلاح با ساخته «کفایت نفس» در ارتباط مستقیم و با ساخته «احساس عجز اکتسابی» در ارتباط معکوس است. با توجه به نقش مهم هر یک از این در ساخته در فرایند توانمندسازی در اینجا با تفصیل بیشتر به شرح هر یک از آنها پرداخته می‌شود.

کفایت نفس

توانمندسازی به عنوان یک ساخته انگیزشی با افزایش کفایت نفس افراد، آنها را ترغیب می‌کند که انگیزه، منابع شناختی و مجموعه اقدامات لازم برای اعمال کنترل بر رویدادها را در خود بسیج کنند^(۱). به اعتقاد باندورا، کفایت نفس عبارت است از حدودی که افراد فکر می‌کنند از قابلیت‌ها و تواناییهای لازم برای انجام یک وظیفه خاص برخوردارند. تفاوت مهمی بین کفایت نفس و اصطلاحات مشابهی چون اعتماد به نفس وجود دارد. اعتماد به نفس، ارزیابی فرد از قابلیت‌های خود برای تمامی موقعیت‌ها است؛ در حالی که کفایت نفس ارزیابی فرد از قابلیت‌های خود برای انجام یک وظیفه خاص می‌باشد. بنابراین، افراد می‌توانند دارای سطوح متفاوتی از کفایت نفس برای وظایف مختلف باشند. تئوری کفایت نفس باندورا بیان می‌دارد که کفایت نفس عامل

1- Koberage Christine S & et.al, "Antecedents and Outcomes Empowerment", Group & Organization Management, Mar 1999, Vol. 24, Issue 1, pp: 71-72.

انگیزشی مهمی است که در موفقیت عملکرد وظیفه‌ای افراد نقش مهمی ایفا می‌کند^(۱). او در زمینه ارتباط بین کفایت‌نفس و عملکرد فرایندی را ترسیم نمود که در شکل (۴) نمایش داده شده است.



Source: Gist & Mitchell, op. cit, p: 189.

شکل ۴- الگوی ارتباط کفایت‌نفس - عملکرد

همانطور که قبلاً تشریح شد چهار مؤلفه در ارتقاء کفایت‌نفس افراد نقش بازی می‌کنند: تجارب گذشته فرد، آنچه که فرد از تجارب دیگران آموخته، تشویق‌هایی که از جانب دیگران صورت می‌گیرد و تحریکات فیزیولوژیک از قبیل اضطراب. اگرچه تجارب

1- Gist Marilyn E & Mitchell Terence R, "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability", Acedemy of Management Review, 1992, Vol. 17, No. 2, p. 185.

اگرچه تجارب گذشته فرد مهمترین نقش را در کفایت نفس ایفا می‌کند اما این برآیند کلی مجموعه تجارب فرد است که بر فرایند ارزیابی شناختی او از قابلیت‌های خود تأثیر می‌گذارد. سه نوع ارزیابی در کفایت نفس فرد نقش دارند:

۱- تجزیه و تحلیل فرد از شرایط لازم برای انجام یک وظیفه. فرد در طی این فرایند ارزیابی می‌کند که انجام وظیفه مورد نظر نیازمند چه نوع و چه سطحی از مهارت‌های مختلف است. به عنوان مثال، اگر قرار باشد فرد عهده‌دار وظیفه پیش‌بینی بازار گردد، ابتدا در نزد خود تجزیه و تحلیل می‌کند که انجام این وظیفه نیازمند چه سطحی از مهارت‌های مختلف از قبیل توانایی‌های ریاضی می‌باشد و او چه سطحی از آن مهارت‌ها را در خود سراغ دارد. این تجزیه و تحلیل زمانی انجام می‌گیرد که وظیفه مورد نظر برای فرد کاملاً جدید باشد.

۲- تجزیه و تحلیل اسنادی تجربیات گذشته. اگر وظیفه مورد نظر وظیفه‌ای است که فرد تجربه انجام آن را در گذشته داشته، ارزیابی او بیشتر متکی به تفسیرش از سطح عملکرد قبلی خود خواهد بود. اگر او در گذشته این وظیفه را با موفقیت به سرانجام رسانده، از کفایت نفس بالایی برای انجام مجدد آن برخوردار خواهد بود.

۳- ارزیابی فرد از منابع و محدودیت‌های شخصی و وضعی. اگرچه ارزیابی فرد از شرایط لازم برای انجام وظیفه و تجزیه و تحلیل اسنادی تجربیات گذشته، اطلاعات سودمندی را برای ارزیابی او از کفایت خود فراهم می‌آورند اما به تنهایی کافی نیستند. در اینجا است که او علاوه بر تجزیه و تحلیل‌های فوق، به ارزیابی منابع و محدودیت‌ها می‌پردازد. در طی این فرایند، عوامل فردی (از قبیل، اضطراب و تمایلات) و عوامل وضعی (از قبیل شرایط فیزیکی محیط کار) مورد توجه قرار می‌گیرند.

هر یک از این سه فرایند ارزیابی که نسبتاً مستقل از هم هستند، اطلاعاتی را به فرد می‌دهند که وی بر پایه آنها در مورد کفایت خود برای انجام وظیفه مورد نظر به قضاوت خواهد پرداخت. بر مبنای میزان کفایتی که او در خود می‌بیند، الگوی رفتاری خاصی را

از خود نشان خواهد داد که نقش مهمی در انگیزش و عملکرد او ایفا خواهد نمود. فرد، عملکرد بازخور داده شده را در بایگانی تجارب خود ذخیره و در ارزیابی های بعدی به آن استناد خواهد کرد^(۱).

احساس عجز اکتسابی^(۲)

از توانمندسازی به عنوان ابزاری که رفتار مولد و انگیزشی را در سازمان تسجیل می کند، نام برده شد. برعکس، از احساس عجز اکتسابی (LH) به عنوان حالت شناختی ضعف و درماندگی که در آن افراد علیرغم برخورداری از مهارتها و تواناییهای لازم، عملکردی غیرمطلوب از خود در انجام وظایف به نمایش می گذارند، سخن به میان می آید. این افراد با اسناد به شکست های گذشته چنین می پندارند که نمی توانند در روند انجام کارها منشأ اثر واقع شوند حتی اگر موفقیت در محیط فعلی دور از دسترس نباشد. با مقایسه این دو تعریف می توان دریافت که هر دو اینها مربوط به حالات شناختی ای هستند که در آنها انگیزش، افزایش یا کاهش پیدا می کند. به عبارت دیگر، احساس توانمندی و عجز اکتسابی دو روی یک سکه واحدند که حضور یکی به معنای عدم حضور دیگری است. باتوجه به این تقارن، کمپل و مارتینکو با ترکیب الگوهای توانمندسازی و LH، الگوی تلفیقی از آنها ارایه دادند (شکل ۵).

1- Gist Marilyn E & Mitchell Terence R, op. cit. pp: 182-190, Passim.

2- Campbell Constance R & Martink, Mark j, op. cit. pp: 173-200, Passim.



Source: Campbell & Martinko, op. cit, p. 176.

شکل ۵- الگوی تلفیقی توانمندسازی و احساس عجز اکسپانسی

اینک با تفصیل بیشتر به تشریح اجزای این الگو پرداخته می‌شود.

● سبک‌های تفسیری

الگوهای جدید توانمندسازی و LH عمدتاً بر پایه تفاسیر افراد از رویدادها، ترسیم گردیده‌اند. در این الگوها، اسنادها به عنوان بخش مهمی از تفاسیر افراد مطرح گردیده‌اند. تحقیقات LH نشان داده‌اند افرادی که احساس عجز می‌کنند دارای اسنادهای درونی، ثابت، عام و غیرقابل کنترل هستند. از سوی دیگر، تحقیقات انجام شده بر روی افراد توانمند حکایت از آن دارند که این افراد عموماً دارای اسنادهای بیرونی، غیرثابت، خاص و قابل کنترل می‌باشند.

● پیامدها

داینرو و دیوک^(۱) در مطالعات خود دریافتند افراد LH به هنگام شکست به سرعت حالات منفی‌ای چون اضطراب، عجز، استرس، بی‌حالی، خصومت، خشونت، عدم اعتماد به نفس، انزوای طلبی و مهم‌تر از همه افسردگی را از خود نمایان می‌سازند. در واقع، اگر بتوان توانمندسازی و LH را حالات متقابل یک ساخته واحد به شمار آورد، در آن صورت می‌توان پیش‌بینی نمود که افراد توانمند برخلاف افراد LH حالتی چون شادمانی، آرامش، عدم استرس و احساساتی از این قبیل را تجربه کنند. اما به اعتقاد سلینگمن^(۲)، هر چند ممکن است افراد توانمند به هنگام شکست دچار افسردگی نشوند اما این لزوماً بدان معنا نیست که آنها سرزنده و شادمان خواهند بود، بلکه فقط ممکن است دچار افسردگی نشوند. به همین ترتیب، نقطه مقابل حالات عجز و بی‌حالی، عدم وجود این احساسات در افراد توانمند است. از این‌رو، کمیل و مارتینگو در الگوی پیشنهادی خود پیش‌بینی کردند هر چند ممکن است افراد توانمند به هنگام شکست، برخی احساسات منفی را تجربه کنند اما این احساسات موقتی بوده و آنها در بلندمدت این احساسات را دارا نخواهند بود.

● انتظارات

انتظارات عبارتند از نوع باور افراد در مورد پی آمدهای آتی رفتارشان. اگرچه توماس و ولنهوس صریحاً اشاره‌ای به انتظارات ننموده‌اند اما در قالب ساخته‌ی معناداری به طور ضمنی به بحث در این خصوص پرداخته‌اند. با این وجود، تئوریهای LH به صراحت یادآورد شده‌اند که انتظارات یکی از مؤلفه‌های مهم LH به شمار می‌آیند. چنین عنوان شده که افراد LH انتظار کمتری دارند به این که تلاش‌های جاری‌شان منجر به کسب موفقیت‌های آتی خواهد شد. برعکس، افراد توانمند دستاوردهای آینده را مشروط به تلاش‌های جاری خود می‌دانند.

● رفتار

هر چند توانمندسازی و LH دقیقاً موازی یکدیگر نیستند اما نوعی مطابقت بین رفتارهایی که برای هر یک از آنها برشمرده شده، وجود دارد. به عنوان مثال، از افراد توانمند به عنوان افرادی فعال یاد شده، در حالی که افراد LH به عنوان افرادی منفعل که دارای پشتکار کمتری هستند، توصیف شده‌اند. در حالی که افراد توانمند، سخت‌کوش هستند. افراد LH دارای عملکردی ضعیف بوده و در انجام کارها دقت لازم را به عمل نمی‌آورند. افراد توانمند مبتکر و پیشگام هستند اما افراد LH از چالش‌گریزانند. افراد توانمند به سرعت از خود در برابر موانع واکنش نشان می‌دهند اما افراد LH احتمالاً سازمان را ترک خواهند کرد.

نتیجه‌گیری

همانند سایر موضوعات علم سازمان، در مورد تعریف توانمندسازی بین صاحب‌نظران این رشته اتفاق نظر وجود ندارد. هر یک از آنها از زاویه‌ای خاص به تحقیق پیرامون این موضوع پرداخته و از همان زاویه تعریفی از آن ارائه دادند. در نوشتار حاضر به دو نمونه از این تعاریف اشاره شد. گفته شد توانمندسازی به عنوان یک ساخته

انگیزشی، فرایند افزایش کفایت نفس، به عنوان یک ساخته شناختی، فرایند افزایش انگیزش درونی وظایف کارکنان به گونه‌ای است که آنها بتوانند با انجام آن وظایف، حالات روحی روانی احساس مؤثر بودن، شایستگی داشتن، معناداری و حق انتخاب را تجربه کنند. فرایند انگیزشی توانمندسازی در پی زدودن احساس بی‌قدرتی و فرایند شناختی به دنبال زدودن احساس عجز اکتسابی از کارکنان است. بدیهی است تلفیق مجموعه این تعاریف، شناخت جامع‌تری نسبت به چگونگی فرایند توانمندسازی کارکنان به دست خواهد داد.

منابع و مأخذ

- 1- Campbell, C. R & Martinko, M. J.(1998). "An Integrative Attributional Perspective of Empowerment and Learned Helplessness: a Multimethod Field Study". *Journal of Management*, Vol 24, No 2.
- 2- Conger, J & Kanungo, R. N.(1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice". *Academy of Management Review*, Vol 13, No 2.
- 3- Gist, M. E & Mitchell T. R.(1992). "Self-Efficacy: a theoretical Analysis of its Determinants and Malleability". *Academy of Management Review*, Vol 17, No 2.
- 4- Horrenkol, B. C. Judson, G. T. & Heffner, J. A.(1999). "Defining and Measuring Employee Empowerment". *Journal of Applied Behavioral Science*, Sep Vol 35, Issue 3.
- 5- Koberage C. S. Boss, R. Wayne, Senjen Janson C & Goodman Erich A.(1999). "Antecedents and Outcomes Empowerment". *Group & Organization Management*, Vol 24, Issue 1.
- 6- Robbins. S. P.(1993). "Organizational Behaviour". Prentice Hall. USA.
- 7- Thomas K. W & Velthouse, B. A.(1990). "Cognitive Elements of Empowerment: an Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation". *Academy of Management Review*, Vol 15, No 4.

