

چگونگی توسعه توانمندی نیروی انسانی

معصومه ریحانی شیروان^۱، جواد افشین^۲

^۱ آموزش و پرورش خراسان شمالی - مانه و سملقان

^۲ اداره کل آموزش و پرورش خراسان شمالی

نام و نشانی ایمیل نویسنده مسئول:

معصومه ریحانی شیروان

masomereihani@yahoo.com

چکیده

از آنجا که منابع انسانی بارز شترین عامل تولید و مهمترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت های اساسی هر سازمانی به شمار می آید، یکی از مؤثرترین راه های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمد تر کردن کارکنان سازمانها است. آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش های فنی و تخصصی حاصل نمی شود، بلکه باید از راه های گوناگون به توسعه آموزش کارکنان پرداخت و این مهم، جز با اعمال برنامه های راهبردی در قلمرو مدیریت منابع انسانی، امکا پذیر نمی باشد. انسجام در برنامه های توسعه منابع انسانی مستلزم توسعه برنامه های توانمندسازی کارکنان است که مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در یکپارچه سازی و تلفیق این برنامه ها برای ارائه الگوی مناسب توانمندسازی کارکنان ایفا می کند. به منظور دستیابی به این هدف و کمک به محققان و مدیران، در این مقاله سعی شده است ضمن بررسی روش های توانمند سازی، رهنمودهایی برای اجرای توانمندسازی کارکنان ارائه گردد.

واژگان کلیدی: توانمندی، نیروی انسانی، کارکنان

مقدمه

اگر در سازمانها از وجود انسانهای خلاق، دانشگر، فرصت شناس و تبیین گر مسائل بی بهره باشیم، بسیاری از فرصتها و موقعیتهای را از دست خواهیم داد. برای رسیدن به هدف جهانی شدن و یا حتی ماندن در این سطح، پرورش و جایگزینی نیروهای جدید به منظور ادامه راه رشد و ترقی الزامی است و آینده صنعت متعلق به کسانی است که برای آن برنامه و هدف دارند. این گونه است که تغییر و دگرگونی در نیروی انسانی و ساختار سازمانی اجتناب ناپذیر می شود و دانشمندان علم مدیریت بر این باورند که تغییر و تحول در نیروی انسانی، ریشه تمام موفقیتهای سازمانها است. بدیهی است اگر در مدیریت منابع انسانی تغییری حاصل نشود، صنعت محکوم به فنانی حتمی است. پس برنامه ریزی در راستای توسعه منابع انسانی و طراحی برنامه های توانمندسازی منابع انسانی، یکی از راهکارهای اساسی رسیدن به توسعه پایدار و جهانی سازی است که مدیران منابع انسانی در آن نقش بسزایی دارند. به جرات می توان گفت در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدفها و رسالتهای موردنظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می کند، منابع انسانی است.

بیان مساله تحقیق

شاید بتوان بدون اغراق ادعا کرد که موفقیت هر سازمانی در وهله اول در گرو انتخاب صحیح کارکنان و آموزش آنان و در وهله دوم منوط به کارکرد اعضای آن است. آموزش و بهسازی باعث ایجاد بینش و بصیرتی عمیقتر، دانش و معرفتی بالاتر و توانش و مهارتی بیشتر در انسانهای شاغل در سازمان برای اجرای وظایف محول و در نتیجه کارایی و اثر بخشی بهتر و بیشتر می شود (سینجر، ۱۳۸۷). از آنجا که انسانها به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمانها هستند. توانا سازی مفهومی است که می تواند هم منافع سازمانی را تامین کند و هم احساس مالکیت و سرافرازی را در کارکنان ایجاد کند. توانا سازی ظرفیت های بالقوه را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسانها که از آن استفاده کامل نمی شود در اختیار می گذارد. کارکنان توانمند به سازمان و خودشان دد می رسانند (عبداللهی: ۱۳۸۵، ص ۱۳۲). مهمترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی مهمترین عامل بقا و حیات سازمان است. از نظر دراکر «رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. توانمند سازی کارکنان محوری ترین تلاش مدیران در نوآوری، تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمانها می باشد (اسلامیه: ۱۳۸۸).

اهمیت و ضرورت تحقیق

از آنجا که آموزش و پرورش یک مرکز آموزشی دولتی می باشد. ولذا باید منابع انسانی این مراکز آموزشی نیرویی توانمندی باشند و نیروهای آموزش دیده متناسب با شرح وظیفه خودشان، دارای انگیزه بالا که بتوانند اثر بخشی بالایی در ارائه خدمت به دانش آموزان باشند. وقتی انگیزه کار در کارکنان ایجاد شود و خلاقیت از خودشان داشته باشند عملکرد مورد قبولی را خواهند داشت و با عملکرد بالا پاداش خوبی هم از طرف مدیریت دریافت خواهند کرد. هر سازمانی که نیروی توانمندی داشته باشند مدیریت آن سازمان فارغ بال از مشکلات به فکر برنامه ریزی برای آینده سازمان، پیشرفت و توسعه مجموعه کاری خود و همچنین ارائه خدمت به کارکنان و ارباب رجوع خواهد بود. پس برای اینکه نیروی توانمند و توانا داشته باشیم باید از عقیده صاحب نظران، مدیران موفق سازمانهای دیگر و محققان در این زمینه استفاده کرد. می توان گفت که شدت علاقه به توانمند سازی کارکنان در میان مدیران سازمانها و محققان بدون دلیل نیست. کانگر و کانا نگو (۱۹۸۸) دلایل زیر را برای شدت توجه به توانمندسازی بر می شمرد:

- مطالعات مهارتهای مدیریت نشان می دهد که توانمندسازی زیر دستان بخش مهمی از اثر بخشی سازمانی و مدیریتی است.
 - تجزیه و تحلیل قدرت کنترل در سازمانها حاکی از این است که سهمیم کردن کارکنان در قدرت و کنترل اثربخشی سازمانی را افزایش می دهد.
 - تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمند سازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقای گروه دارد.
- (اسلامیه: ۱۳۸۸، ص ۱۴)

تاریخچه و تعریف توانمند سازی

اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. گرو (۱۹۷۱) به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، ماموریت دادن و قدرت بخشی است. در سال ۱۹۹۰ گاندز توانمندسازی را با واگذاری اتخاذ تصمیم به کارکنان مفهوم سازی کرد، ادبیات توانمندسازی تاکنون دگرگونیهای زیادی به خود دیده است

تا اینکه بالاخره لی (۲۰۰۱) توانمندسازی را زمینه برای افزایش دیالوگ ها، تفکر انتقادی، فعالیت در گردهای کوچک می داند و اشاره می کند که اجازه دادن به فعالیت هایی جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگو ها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند. توانمندسازی از سال ۱۹۹۰ رواج یافت. در رابطه با سیر تاریخی توسعه نظریات توانمندسازی ریچارد کوتر از دو نوع توانمندسازی به شرح زیر نام می برد. اولین نوع توانمندسازی روان - سیاسی است که باعث افزایش عزت نفس و احترام به خود شده و نتایج آن در رفتار با دیگران جلوه پیدا می کند، به عبارت دیگر توانمندسازی مستلزم اعتماد به توقعات و مهمتر از آن توانایی کارکنان در مورد یک تغییر واقعی در رفتار است. نوع دوم توانمندسازی روان - نمادین است که علاوه بر افزایش عزت نفس در کارکنان باعث تغییر در مجموعه ای از پدیده های غیر قابل تغییر می شود. در دهه ۹۰ توانمندسازی کارکنان جایگزین واژه دخالت یا درگیر کردن کارکنان در کار شد (قاسمی: ۱۳۸۷، سایت آفتاب ص ۳).

تعاریف گوناگونی واژه های توانمندسازی توسط پژوهشگران و صاحب نظران در این زمینه ارائه شده است. عبارتند از:

- توانمندسازی عبارت است از شناختن ارزش افراد و سهمی که می توانند در انجام امور داشته باشند.
- توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزشی افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان برعهده دارند تاوم با کارایی و اثر بخشی.

اهمیت و نقش توانمندسازی نیروی انسانی در سازمانهای امروزه

توانمند کردن افراد موجب می شود تا مدیران و سازمان سریع تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نایل شوند. توانمند سازی موجب می شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کارکردن در آن به خود بالند. بدون توانمند سازی، نه سازمانها و نه مدیران نمی توانند در دراز مدت کامیاب باشند. مدیر سازمان، مهمترین عامل در توانمندسازی کارکنان می باشد زیرا مدیر به طور مستقیم و غیر مستقیم تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهند. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال و عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشارکتی ایجاد فرهنگ کار گروهی و با حذف شرایطی که موجب بی قدرتی کارکنان شده است، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می کند (اسلامیه: ۱۳۸۸ ص ۱۴).

«باون ولاولر» (۱۹۹۲) مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمانهای خدماتی به شرح زیر توصیف می کنند:

الف) کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان در حین ارائه خدمات پاسخهای سریع و به موقع می دهند. ب) افراد توانا به مشتریان ناراضی در حین عودت خدمات پاسخهای سریع و به موقع می دهند. پ) کارکنان توانمند احساسی بهتری نسبت به خود و شغلشان دارند. د) کارکنان توانا با مشتریان به گرمی و آغوش با ارتباط برقرار می کنند. ث) کارکنان توانمند می توانند منبع بزرگی از اندیشه های خدماتی باشند. (همان منبع)

امروزه وظیفه مدیریت این است که گروهی توانا بسازد. برای تحقق این کار بعضی عناصر مهم باید توسعه یابند. مدیران و کارکنان، در توسعه این عناصر سهیم هستند. عناصر مزبور، شالوده فرایند تصمیم گیری مبتنی بر توانمندی را شکل می دهند. احترام، اطلاعات، کنترل، تصمیم گیری، مسئولیت، مهارتها. توان افزایی به مدیران (مدیرانی که مشتاق تحول اساسی باشند) امکان می دهد تا از دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه همه افراد سازمان بهره برداری کنند. مدیرانی که توان افراد را تقویت می کنند در واقع بار مسئولیت آنها را افزایش می دهند تا نتیجه ای بهتر حاصل شود (جعفری: ۱۳۸۰، ص ۳). می توان گفت که شدت علاقه^۱ به توانمندسازی کارکنان در میان مدیران سازمانها و محققان بدون دلیل نیست. کانگرو کاناکو (۱۹۸۸)

دلایل زیر برای شدت توجه به توانمند سازی بر می شمرد:

الف) مطالعات مهارت های مدیریت نشان می دهد که توانمند سازی زیر دستان بخش مهمی از اثر بخش سازمانی و مدیریتی است. ب) تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمانها حاکی از این است که سهیم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می دهد.

پ) تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمند سازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقاء گروه دارد. اسکات و ژافه (۱۹۹۱) 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، پاسخگویی سریع را از سازمانها 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. در عین حال، کارکنان طالب کار با معنی بوده، صراحت و صداقت بیشتری خواستارند، و خود یابی و شکوفایی بیشتری از کارشان می خواهند. مدیر باید در مقابل این فشارها، گروهی را به

کار بگیرد تا سازمان بتواند وظایفش را انجام دهد. تغییر سازمانهای سنتی و ظهور سازمانهای جدید نیز لازمه توجه بیشتر به توانمندسازی است.

سازمان سنتی فقط به آدم هایی نیاز دارد که کار معینی انجام دهند و سؤال نکنند، محیط کار امروزی، به کارکنانی نیاز دارد تصمیم گرفته، راه حل های تازه ای برای مسائل پیدا کنند، خلاقیت داشته و در قبال نتایج کار، مسئول شناخته شوند (عبدالهی: ۱۳۸۵، ص ۱۴ و ۱۹). مردم می خواهند تحول ایجاد کنند و هر سازمان نیز شایسته این امر است. اما کارکنان، مدیران و سازمانها نمی دانند چگونه از ابتکار و نیروهای بالقوه استفاده کنند و بنابراین ناامیدی حاصل میگردد. در گذشته یک سازمان سنتی تنها نیازمند وجود فیزیکی کارکنان برای انجام کارهای از پیش تعریف شده و بدون هیچ چون و چرایی بوده، در حالیکه امروزه کارکنانی که بتوانند در تصمیم گیری و ابداع راه حل برای مشکلات، آغازگر اقدامات اولیه بوده و در قبال نتایج مسئول باشند برای محیط کاری وجودشان الزامی است (دنيس؛ ۱۳۷۵ ص ۲۳).

مدلهای توانمندسازی

بصورت اجمال مدل های توانمند سازی را به شرح ذیل می توان برشمرد:

۱- مدل هایی که بر ویژگی های عام توانمندسازی تاکید دارند :

الف) مدل توماس لتهوس: این مدل، در مبحث توانمندسازی با رویکردی شناختی شرح داده است.

ب) مدل باون و لالز: دسترسی به اطلاعات نقش مهمی در تصمیم گیری ایفا می کند که موجب توانمندی می شود. این صاحب نظران، عامل توانمندی را در چهار جزء سازمانی زیر می دانند :

۱- اطلاعات در باره عملکرد سازمانی، ۲- پاداش بر مبنای عملکرد سازمانی، ۳- قدرت در اخذ تصمیمات موثر بر جهت سازمان، ۴- قدرت در اخذ تصمیمات موثر بر عملکرد سازمان.

وقتی توانمندی وجود دارد که شرکت ها قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش ها را در سازمان توزیع کنند و اگر از این چهار عنصر صفر باشد، توانمندی صفر خواهد بود.

مدل اسپریتز: اسپریتز، مبنای آزمون مدل توماس و لتهوس، مدل خود را به شرح زیر بیان می دارد:

ث) مدل آلفرد باندورا: باندورا، اعتقادات خود اثر بخشی و نقش آن را در احساس توانمندی شخصی، مفهوم سازی کرده است. حاصل پژوهش وی، معرفی مدلی با چهار عنصر به این شرح می باشد:

۱) استفاده از حمایت احساسی مثبت در فشارها و هیجانات کاری

۲) استفاده از ترغیب و تشویق مثبت

۳) داشتن مدل از افراد موفق، که اعضا آنها را می شناسند.

۴) تحقق تجارب واقعی از تسلط در انجام دادن موفق کارها (تجربه موفق)

ج) مدل های اقتضایی

مدل بلانچارد، زیگاری: در این مدل، مفهوم ایفای نقش مربی گری، ارشاد و انتخاب سبک مناسب سرپرستی، از جایگاه ویژه بر خوردار است. مدیر، باید کارکنان را به عنوان نیروهای بالقوه ای ببیند که باید به ظهور و فعالیت برسند.

مدل سیستمی توانمند سازی: در این مدل، با استفاده از ابزار تحلیلی سه بعدی ساختار رفتار و زمینه، متغیرهای مرتبط با توانمندسازی معرفی شده اند (لرستانی: ۱۳۸۸، ص ۶ و ۷).

توانمندی، فرایندی است که باعث ارتقای احساسات خود کامیابی در میان کارکنان سازمان می شود. فرایند توانمند سازی به تفویض اختیار تصمیم گیری در پایین ترین سطح ممکن سازمانی نیازمند است توانمند سازی روش نوینی برای بقای سازمانهای پیشرو در محیط رقابتی است. اکثر مدیران تصور می کنند با مفهوم توانمندسازی آشنا هستند در حالی که فقط تعداد محدودی از آنان با مفهوم و کاربردش آشنایی دارند. توانمند سازی یعنی قبل از آنکه به کارکنان بگوید چه کار کنند می توانند به خوبی وظایفشان را انجام دهند. کارکنان توانمند قادرند راه حل های مناسب برای حل مشکلات پیدا کنند. فرایند توانمند سازی در سه مرحله شامل: تسهیم اطلاعات، استقلال کاری و تشکیل گروه های خود گردان صورت می گیرد. امروزه هیچ سازمانی بدون داشتن کارکنان توانمند و تقویم سالیانه نیازهای آموزشی قادر به ادامه حیات نیست. توانمندسازی نه وظیفه است و نه پایان یک کار، بلکه یک فرایند شدن است و باید به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی محسوب گردد. فرایند توانمند سازی در سه مرحله بیان می شود:

الف) تسهیم اطلاعات: یعنی اطلاعات لازم به آسانی در اختیار کارکنان قرار گیرد. دسترسی به اطلاعات باعث اعتماد به نفس و آگاهی آنان از وضعیت فعلی سازمان شده و موجب تحکیم فرهنگ اعتماد و همدلی می شود. کارکنان اگر اطلاعات کافی نداشته باشند قادر به تصمیم

گیری صحیح نیستند. دسترسی کارکنان به اطلاعات باعث احساس تعلقی، بهبود عملکرد و احساس مسئولیت کارکنان می شود. اطلاعات خون حیات توانمند سازی است.

ب (استقلال کاری یا خود مختاری، باید در چارچوب مرزهای مشخصی باشد. تا از اتلاف انرژی بیهوده جلوگیری کند. عوامل تعیین کننده مرز فعالیتها عبارتند از: مأموریت یا فلسفه وجودی سازمان: یعنی هدف از تشکیل یا کسب و کار سازمان چیست ؟

- ارزشها: حدود فاعلیت شما چیست؟
- تصورات: تصویر شما از آینده چیست؟
- اهداف: چه چیزی، چه وقت، در کجا و چگونه انجام دهید؟
- نقشها: چه کسی، چه کاری با چه نوع ساختار سازمانی انجام دهد و در انجام کار چگونه حمایت می شود؟

ت) جایگزین ساختار سلسله مراتب سازمانی سنتی با گروههای خود گردان: گروههای خود گردان شامل کارکنانی است که مسئولیت کامل اجرای یک کار یا تولید محصولی را از ابتدا تا انتها برعهده داشته و مسئولیت میان آنان تقسیم می شود. این گروهها از طریق گذراندن دوره های آموزشی قادرند مهارتهای لازم را کسب، و در حین کار بستگی کمتری به مدیران و سر پرستان احساس کنند. گروه های خود گردانی در کار یکدیگر مداخله نمی کنند مگر آنکه گاهی در جهت توانمند شدن باشد. عملکرد گروههای خودگردان به صورت مشارکتی و به قدری چشمگیر است که نمی توان تشخیص داد رهبر گروه کیست؟ این گروهها قادرند کارهایی را انجام دهند که قبلاً فقط از عهده مدیران بر می آمد. بنابر این، این گروهها را می توان جایگزین سلسله مراتب سنتی سازمان کرد. (آقایار، ۱۳۸۲، ص ۴۵)

عوامل موثر بر توانمندسازی

امروزه وظیفه مدیریت این است که گروهی توانا بسازد. برای تحقق این کار بعضی از عناصر مهم باید توسعه یابند. مدیران و کارکنان، در توسعه این عناصر سهیم هستند. عناصر مزبور، شالوده فرایند تصمیم گیری مبتنی بر توانمندی را شکل می دهد. احترام - اطلاعات - کنترل - تصمیم گیری - مسئولیت - مهارتها (جان کارلوس) و همکاری در کتاب (مدیریت تواناسازی) توضیح می دهند که: تواناسازی، دادن قدرت به افراد نیست. افراد هم اکنون هم، قدرت زیادی دارند (به صورت سرمایه ای از دانش و انگیزش) که کار خود را بسیار عالی انجام دهند. توانا سازی رابه عنوان ازاد کردن این قدرت تعریف می کنیم. تواناسازی در اصل یک مفهوم مالکیت دارد و با سیستم عقیدتی مدیریت بالا شروع می شود «جک کارتر» می گوید: موفقیت از آن فردی است که ایده و توانایی اداره کرده کارکنان و سوق دادن آنها را به سوی یک ایده مشترک داشته باشد. من مایلم روشی برای چنین شرایطی پیشنهاد کنم که بهره وری، کارایی را افزایش و تعداد کارکنان را ثابت نگه دارد. و این راه همان توانا سازی است.

«دایان تریس» در کتاب ۱۰ گام به سوی توانا سازی چنین می گوید:

شاید یکی از مهمترین عواملی که بتوان دیگران را توانمند نمود این است که به آنها بگویی که چه کاری را از آنها انتظار دارید انجام دهند ؟ بدون اینکه بطور واضح مشخص کنید چه انتظاری از آنها دارید موفقیتی در کار نخواهد داشت. ممکن است چنین تصور شود که این موضوع ساده ای است چون کارکنان می دانند که شغلشان چیست؟ آنها در بدو استخدام می دانستند وظایفشان چیست. هنگامی که کارکنان درک و فهم شفاهی راجع به مسئولیتشان ندارند، به وقوع می پیوندند، وقت هدر می شود و انرژی به واسطه تشویق و اضطراب و تردید از بین می رود. بدون وجود یک تعریف روشن از مسئولیتها کارکنان به مشابه یک کشتی بدون قطب نما هستند. (قنبری ۱۳۸۹، ص ۲۹)

توانمند سازی بیش از یک حالت فکری، الگوی رفتار گروهی، یا خط مشی سازمانی است و وجود آن منوط به حمایت از جانب نگرش های فردی، رفتار گروهی و ارزشهای سازمانی است. مادامی که تغییر تنها در یکی از این سطوح بوجود آید، تلاشهای فراوان در ایجاد توانمند سازی به شکست خواهد انجامید. مدیر توانمند ساز، افراد را با در گیر و متعهد نمودن نسبت به وظایف لازم، متأثر می کند و به اجبار روی نمی آورد. او از خواسته های طبیعی آنها در راستای مفید بودن و ایجاد تفاوت کردن، استفاده نموده و آنها را در قالب فعالیتی متمرکز شکل می دهد. اغلب، سازمانها تنها برای تلاش فردی و نه گروهی - پاداش قائل می شوند، در حالی که مدیر توانمند ساز سعی می کند برای کار گروهی، مشارکت و کمک به یکدیگر، پاداشهای جدیدی را فراهم آورد. (دنيس ۱۳۷۵، ص ۳۵).

توانمندسازی فرهنگ پیچیده ای دارد. و به سادگی قابل بیان نیست. عده ای فرهنگ ساز مانی را اساس، شکل گیری توانمندسازی می دانند. سازمانهایی موفق به اجرای فرایند توانمندسازی می شوند که دارای اصول ارزشی (ارزشهای تقویت کننده فعالیتها هستند) تعریف شده باشند. مدیرانی که از ارتباط میان توانمندسازی با فرهنگ سازمانی آگاهی دارند قادرند کارکنان خود را تشویق به توانمندسازی کنند. شما وقتی گروه کاری موفق دارید که محیطی فراهم سازید تا کارکنان بتوانند با تجربیاتشان برای تحقق اهداف گام بردارند. به این فرایند فرهنگ توانمند سازی می گویند. او پرمن فرهنگ توانمندسازی از کارکنان رده پایین و عملیاتی سازمان آغاز و به صورت گام به گام

تا مدیریت عالی سازمان ختم می شود. توانمندی کارکنان هیچگاه مترادف با ناتوانی مدیریت نبوده، بلکه کارکنان توانمند قادرند از دو عامل زمان و انرژی به نحو موثر استفاده کنند. در سازمانی مانند مزدا با به کارگیری این فرایند ضمن افزایش شوق و انگیزش، کارکنان می توانند از مهارتشان برای رسیدن به اهداف استفاده کنند. (آقایار: مرداد ۱۳۸۲، صص ۳۱-۲۸)

رهنمودهایی برای اجرای توانمندسازی

الف) تفویض اختیار به رده های پائین تر، باید روشن و بدون ابهام باشد. افراد باید از نوع کاری که اختیار انجام آن را دارند و همچنین از مسئولیت خویش اطلاع داشته باشند.

ب) برنامه ریزی باید در تمامی سطوح یکپارچه و مشارکتی باشد. افراد باید در برنامه ریزی درگیر شوند، تا اهداف و برنامه ها را درک نمایند. آنان باید تعهد لازم برای اجرای موثر برنامه ها را داشته باشند.

ج) مدیران در کلیه سطوح خصوصاً در سطوح بالا، باید مهارت قوی در امر ارتباطات داشته باشند. اطلاعات، کلید درک اهداف، مسئولیت ها و همچنین درک یک تصویر کلی از امور می باشد.

د) تغییر قدرت مقام - وقتی سازمانی برای انتقال قدرت به سطوح پایین سازمانی اقدام می کند، باید الگوی موجود قدرت مقام را نیز تغییر دهد. تغییر الگوی، سوالات مهمی را مطرح می سازد. مثلاً آیا افراد توانمند شده می توانند در مورد اعطای پاداش ها و اعمال تنبیهات اقدام کنند؟ آیا حق جدید آنان برای اقدام، در چارچوب رسمی اقتدار سازمانی، قانونی شده است؟ در موارد بسیار، تلاش برای توانمندسازی موجب نارسایی در الگوی جا افتاده قدرت مقام می شود و مدیران میانی و مدیران سطوح پایین تر را مورد تهدید قرار می دهد. چنانکه یک سرپرست گفته است: تمامی مباحث توانمندسازی برای مدیران بالا با شکوه جلوه می کند.

ه) توسعه محدوده بی تفاوتی - هنگامی که به برنامه توانمندسازی مبادرت گردد، مدیریت ملزم به شناخت محدوده موجود بی تفاوتی و توسعه منظم آن می باشد. غالباً، مدیریت فرض می کند که از دستورهایش در مورد توانمندسازی پیروی می شود.

و) قدرت به عنوان بسط سهم - همراه با توانمندسازی، کارکنان باید برای توسعه قدرت و نفوذ بالقوه خویش، آموزش ببینند. این امر مشکل ترین وظیفه برای مدیران و چالشی سخت برای کارکنان می باشد، زیرا اغلب پویایی رابطه بین سرپرست و زیر دست را تغییر می دهد. رمز موفقیت، تغییر مفهوم قدرت در سازمان است. (شر مرهون: ۱۳۸۶، صص ۲۰۰)

ز) بلانچارد و همکاران (۱۹۹۶) اولین کلید توانمندسازی سهیم کردن همه کارکنان در انواع اطلاعات می دانند: اطلاعات راجع به چگونگی انجام کارها، سود دهی، ضایعات، بودجه، سهم بازار، بهره وری، نواقص و نظایر آن. آنها بیان می دارند که کارکنان بدون اطلاعات نمی توانند مسئولانه عمل کنند. مدیران با دادن اطلاعات به کارکنان در آنان اعتماد به وجود نمی آورند با دادن اطلاعات به افراد، آنان احساس می کنند که مورد اعتمادند.

مدیر توانمند برای تسریع حرکت به طرف توانمندسازی سازمان بایستی اقدامات زیر را در سازمان انجام دهد:

- فراهم نمودن جوی با احساسی مثبت به وسیله پشتیبانی از افراد
- استفاده از ابزار پاداش و تشویق
- ایجاد فضای اعتماد
- پرورش مسئولیت پذیری و خلاقیت افراد
- کاهش قوانین سخت و غیرقابل تغییر
- ساختاردهی مجدد واحدهای سازمانی با زنجیره های کوچک
- کارکنان را به خود وابسته نکنید و روش کار را برای آنان تشریح کنید
- بین نظارت سازمانی و خلاقیت فردی تعادل ایجاد کنید
- فرصت ملاقات را برای همه کارکنان فراهم کنید و خود به ملاقات آنان بروید
- سعی کنید کارکنان خود را به خوبی بشناسید و به توانایی های آنان پی ببرید
- به کارکنان خورد اعتماد کنید
- رفتارهای شما منعکس کننده عدالت در رفتار باشد.
- به کارکنان بازخوردهای مثبت بدهید و آنها را تحقیر نکنید (سایت دانشگاه علوم پزشکی مشهد: ۱۳۸۷). نیکسون نوعی استراتژی توانمندسازی را برای بهبود سازمانی این گونه بیان می کند:
- ۱- ایجاد بینشی، اولویت بندی و عمل در جایی که بیشترین تاثیرگذاری را ممکن می سازد.
- ۲- بهبود و ایجاد رابطه ای قوی با همکاران .

۳- گسترش شبکه ای ، و استفاده از گروه های حمایتی داخلی و خارج (پورکیانی: ۱۳۸۷، ص ۲۰).

اجرای عواملی توانمندسازی در سازمانها بسیار مفید و باعث افزایش بهره وری سازمان و کارکنان می شود. لازمه اجرای این تکنیک نیاز سازمان، پشتیبانی مدیران ارشد آن و همکاری با کارکنان و عوامل اجرایی در پیشبرد امور است. از جمله موانع اجرایی این عوامل عبارتند از :

الف) حاکم بودن ساختار رسمی و سلسه مراتبی

ب) پایین بودن اعتماد و اطمینان اعضای سازمان به یکدیگر

ت) نگرش نامناسب مدیران به کارکنان و سبک های مدیریت ورهبری نامناسب

ث) فقدان مهارت های لازم در کارکنان

ج) تفاوت زیاد بین افراد در سازمان و وجود سیستم های پرسنلی غیر هماهنگ

چ) تشنج واسترس در محیط کاری

میزان موفقیت سازمانها در برآوردن انتظارات و نیازهای جامعه ناشی از توانمندی آنان است. به کار گرفتن مطلوب تواناییهای کارکنان و هدایت و کنترل آنان گرایش منابع انسانی را به اعمال تغییر در محیط اجتماعی و سازمان و یا مشاغل و وظایف فردی شان تشدید میکند ؛ به نحوی که روحیات و افکار افراد با وظایف فردی و سازمانی و اجتماعی شان تناسب یافته آنان را به عوامل اصلی قدرت و توان سازمان تبدیل می نماید. مدیریت باید با اهمیت دادن به موارد زیر در جهت توانمندی سازمان گام بردارد:

۱- ایجاد موقعیت مناسب برای کار گروهی در بین کارکنان.

۲- تقویت شغلی و آموزش افراد.

۳- ارائه بازخورد عملیاتی به آنان .

۴- حذف امر و اجبار و فشار و اعتماد به شایستگی ها و تعهدات کارکنان .

۵- تشویق چشمگیر افراد «خود انگیزه»، ضمن استمرار نظارت.

از طریق توانمند سازی ، مدیران واقعا اثر بخشی خود را چند برابر کرده، آنها و سازمانهای آنها کارآمدتر شده و می توانند طور دیگری باشند. با وجود اینکه اکثر مدیران توانمند سازی را مهارتی می دانند که باید اجرا و تجربه شود ، اما اجرای واقعی آن در مدیریت امروزه ، به ندرت صورت می گیرد. (وتن و کمرون ۱۹۹۸، ص ۳۷۷)

اصول توانمندسازی

دوازده اصلی توانمند سازی با آنچه کارشناسان می گویند تقریباً همخوانی دارد این اصول عبارتند از :

۱- برای اجرای توانمندسازی هیچ فرمولی جادویی یا دستورالعملی استاندارد وجود ندارد. اجرای توانمندسازی در هر شرایطی ویژگیهای خاصی دارد.

۲- توانمندسازی در خدمت یک هدف : توانمند سازی وسیله ای برای رسیدن به هدف است نه اینکه خودش هدف باشد. توانمندسازی به کارکنان کمک می کند تا به سازمان خودشان کمک کنند و به شغل آنان معنا و احساس غرور می بخشد تا بتواند کار را به طور مطلوب انجام دهند؛

۳- توانمند سازی را باید مدیریت کرد: آن را انجام دهید و مطمئن باشید که در حال اجرا است؛

۴- توانمندسازی وقتی خوب عمل می کند که مبتنی به ارزشها باشد: زمانی از توانمندسازی انرژی بیشتر به دست می آید که مدیران مقبول کارکنان باشند؛

۵- اعتماد و تعهد دو نکته کلیدی محسوب می شوند : با تسخیر افکار و روان کارکنان می توانید مشارکت آنان در پیشنهاد دادن را فراهم کرده، وفاداری و تلاشهای آنان را مضاعف کنید؛

۶- مدیران و سرپرستان نیز همانند کارکنان توانمند شوند.

۷- با تعریف مرزهای کاری می توان حدود اختیارات کارکنان را روشن کرد. حذف موانع شرایط این کار فراهم می شود.

۸- ارتباطات و اطلاعات : شریانیهای حیاتی یا مایع زندگی توانمندسازی هستند؛

۹- آموزش توانمندسازی چیزی بیش از اقدامات اصلاحی است کارکنان را برای مشارک بیشتر و ارتقاء سطح عملکرد آماده سازید. به کارکنان بگوئید اگر سازمان برای آموزش آنان هزینه می کند چون برای شم خیلی ارزش قائل هستند؛

۱۰- مربیگری و روانسازی بیش از کنترل و نظارت موثر است. بویژه وقتی می خواهید کارکنان را تشویق به مشارکت کنید آنان را رشد دهید.

۱۱- گرامیداشت و قدردانی از افراد برای موفقیت های آتی لازم است. از آنان خالصانه تشکر کنید تا رفتارهای دلخواه تقویت شود؛

۱۲- توانمندسازی فرایند دشوار و مستلزم صرف وقت است: چون به سادگی نمی توان باورها، خط مشی ها، روش های کاری، ساختار سازمانی و رفتارها را تغییر داد. اصلی توانمند سازی اصول راهنما همیشه می توانند مانند یک عینک مطالعه عمل کند تا بتوانیم مقالات را با دید بهتری بخوانیم و درک کنیم، مطابق با تعریف توانمندسازی ارزشهای حامی روشهای اجرایی، سبک مدیریتی، نقشها و رفتارهای توانمندسازی می توانند مزایای برای سازمان و مدیران داشته باشند هدف اصلی توانمند سازی این است که سلسله مراتب سنتی دیوان سالاری کاهش داده شود. توانمند سازی در واقع به نیازهای مشتریان (نه نیازهای سازمان) تاکید دارد. اگر بخواهیم که کارکنان به سازمان وابستگی و تعهد بیشتری داشته باشند، باید زنجیره های فرماندهی سنتی بین کارمند و مدیر تغییر یابد. (آقایار: ۱۳۸۲: ص ۲۸)

باتوجه به ادبیات و تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور در خصوص توانمند سازی کارکنان در سازمانهای مختلف به این نتیجه کلی می رسیم که توانمند سازی در سازمانهای امروز به عنوان یک ضرورت تلقی می گردد. توجه به توانمند سازی نقش بسزائی در رشد و توسعه یک سازمان بر عهده دارد. توانمند کردن افراد موجب می شود تا مدیران و سازمان سریع تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نایل شوند. توانمند سازی موجب می شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون توانمند سازی، نه سازمانها و نه مدیران نمی توانند در دراز مدت کامیاب باشند. مدیر سازمان، مهمترین عاملی در توانمندسازی کارکنان می باشد زیرا مدیر به طور مستقیم و غیر مستقیم تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهند. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، ایجاد انگیزش در کارکنان، آموزش مستمر، دادن استقلال و عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشارکتی و ایجاد فرهنگ کار گروهی نقش مهمی در توانمندسازی آنان بر عهده دارد.

امروزه وظیفه مدیریت این است که گروهی توانا بسازد. برای تحقق این کار بعضی عناصر مهم باید توسعه یابند. مدیران و کارکنان، در توسعه این عناصر سهیم هستند. عناصر مزبور، شالوده فرایند تصمیم گیری مبتنی بر توانمندی را شکل می دهند. و بدینوسیله مدیرانی که توان افراد را تقویت می کنند در واقع بار مسئولیت آنها را افزایش می دهند تا نتیجه ای بهتر حاصل شود.

دستاوردهای تحقیق

مدارس می توانند با بکارگیری و اجرای روش های توانمندسازی موارد زیر را بدست آورند:

الف) تأمین رضایت دانش آموختگان و افزایش آن

ب) افزایش رضایت شغلی در کارکنان

ت) افزایش احساس تعلق، مشارکت و مسئولیت در کارکنان

پ) تعهد بیشتر کارکنان و بهبود کیفیت در کارها

ث) بهبود مستمر در سازمان و افزایش عملکرد کارکنان

ایجاد انگیزش در کارکنان مدارس یکی از مهمترین وظایف مدیران است و در این زمینه هر قدر افراد نیازهای ارضا شده بیشتری داشته باشند، رفتارهایشان عقلایی تر و منطقی تر خواهد شد. پس یکی از وظایف مهم سازمانها شناخت راههای ایجاد و تقویت انگیزش در آنان است.

نتیجه گیری

با عنایت به عوامل مؤثر در توانمندسازی معلمان در مطالب مطرح شده و تغییر مستمر در تقاضاهای بازار، استراتژیهای مشتری، تکنولوژی و دانش، سازمانها باید به سمت یادگیری حرکت کنند و یادگیری از راه فرایندهای تجزیه و تحلیل منابع انسانی و توانمندسازی، ایجاد ی شود. از این رو، توانمندسازی ضروری است، زیرا معلمان در مدارس امروزی به آزادی عمل برای ایجاد خلاقیت و تیمهای خلاق و تغییر دادن خواسته های دانش آموختگان و دانش آموزان نیازمندند. مدارس امروزی نیازمند به انعطاف، چابکی و توانایی کارکنان، برای پذیرش انجام کار هستند، بنابراین برنامه ریزی در راستای توانمندسازی منابع انسانی، جزو برنامه های راهبردی است و سنگ زیربنای توانمندسازی منابع انسانی، شناخت الگوهایی است که بر تصمیمات سازمانی موثرند.

توصیه های در خصوصی توانمند سازی کارکنان به مدیران: ۱- کارکنان را به خود وابسته نکنید و روش کار را برای آنان تشریح کنید. ۲- بین نظارت سازمانی و خلاقیت فردی تعادل ایجاد کنید. ۳- فرصت ملاقات را برای همه کارکنان فراهم کنید و خود به ملاقات آنان بروید. ۴- به کارکنان خود اعتماد کنید. ۵- رفتارهای شما منعکسی کننده عدالت در رفتار باشد. ۶- به کارکنان باز خوردهای مثبت بدهید و آنها را تحقیر نکنید. ۷- کار اشتباه آنان را با راهکار جدید حل کنید. ۸- جهت آموزش مرتبط با شغل کارکنان همت کنید. ۹- با توجه به توانایی کارکنان به آن تفویض اختیار کنید. ۱۰- کمیته آموزش کارکنان جهت ارتقای شغلی ایجاد گردد.

منابع و مراجع

- [۱] اسلامی، فاطمه (۱۳۸۸). فصلنامه تخصصی در حوزه مدیریت بازار
- [۲] آقایار، سیروس، (۱۳۸۵). قدرت توانمندسازی و آگاه سازی
- [۳] پورکیانی، مسعود (۱۳۸۷)، توانمندسازی و تحول سازمانی، ماهنامه تدبیر شماره ۱۹۵
- [۴] جعفری قوشچی، بهزاد (۱۳۸۰)، راه های توانا سازی کارکنان، مجله تدبیر شماره ۱۱۹
- [۵] دنیس تی جیف (۱۳۷۵)، توانمندسازی ایجاد نیروی کار متعهد، مترجم: محق، مرتضی، ناشر سازمان بهره وری و بصیر
- [۶] سینجر، ص ج (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی، ترجمه آل آقا، فریده، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- [۷] عبدالهی، بیژن (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران نشر ویرایش
- [۸] قاسمی، جعفر (۱۳۸۸). توانمندسازی کارکنان، سایت آفتاب
- [۹] قنبری، حسین (۱۳۸۶). بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت بهره برداری و توزیع آب گلستان، مرکز آموزش مدیریت دولتی استان گلستان، پایان نامه کارشناسی ارشد
- [۱۰] لرستانی، سعیده (۱۳۸۸). توانمندسازی (پایان نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد)، دانشگاه مازندران ص ۷۶