



داوود محمدی
Pmfco@yahoo.com

توانمندسازی منابع انسانی

راهی برای توسعه مدارس توانمند

از طریق بالا بردن تعهد نسبت به سازمان. به شرطی که مدیریت توازن و ترکیب مناسبی بین کنترل و آزادی کارکنان به وجود آورد. در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، خصوصاً در فصل هفتم آن نیز بر راهکارهای ارتقا و توانمندسازی منابع انسانی تأکید و راهکارهای متعددی برای آن پیش‌بینی شده است. به همین دلیل، این مسئله جزو اولویت‌های نظام آموزش و پرورش کشورمان نیز محسوب می‌شود.

توانمندسازی

کریتر می‌گوید: 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 (اسکات، ۱۳۷۵).

سه مفهوم توانمندسازی کارکنان

در اغلب منابع، توانمندسازی کارکنان در سه مفهوم به کار رفته

با بروز تحولات سریع محیطی در عرصه سازمان‌ها، نظیر استفاده از فناوری اطلاعات و شبکه‌های جهانی که موجب سهولت در جریان اطلاعات در سطوح گوناگون سازمانی است، عنصر خلاقیت و دانش به‌عنوان عنصر برتری‌بخش در رقابت مطرح شده است. امروزه سازمان‌ها کمتر به جلب اطاعت اعضای خود از طریق اجبار مایل‌اند و بیشتر به درونی کردن تعهد و افزایش اعتماد روی آورده‌اند.

امروزه دغدغه اصلی سازمان‌ها به کارگیری هرچه بیشتر نیروهای انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منابع سازمان در جهت اهداف سازمانی است. در جهان رقابتی، اگر سازمان‌ها نتوانند افراد متعهد و دلسوزی برای سازمان خود به کار گیرند، قطعاً سرنوشتی جز شکست در مقابل دیگران برای آن‌ها رقم نخواهد خورد. نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منابع سازمان و در عین حال به‌عنوان حساس‌ترین منبع، همواره بحث اصلی مکاتب علمی مدیریت بوده است. در دهه اخیر، داشتن قدرت رقابت در مقابل دیگران، نه تنها مستلزم داشتن فناوری جدید است، بلکه نیروی انسانی متعهد و شایسته، به‌عنوان وزنه‌ای بسیار سنگین، در کفه ترازوی رقابت قرار دارد. توانمندسازی کارکنان تکنیک جدیدی است برای افزایش بهره‌وری

● واگذاری فعالیت‌ها و قدرت و تفویض تصمیم‌گیری به کارکنان؛ در کلیهٔ اموری که قابل واگذاری هستند؛

● بهبود و به‌کارگیری مهارت‌ها مثل ارتقای مهارت‌های تدریس در حوزه‌های تخصصی درس‌ها (اسکات، ۱۳۷۵).

همچنین، روابط در سازمان (مدرسه) توانمند از این قرار است:

- مشارکت و تعهد همگان به حل مسائل در مدرسه، مانند فعال‌سازی انجمن‌های اولیا و مربیان و همکاری معلمان؛
- وجود اطمینان و احترام متقابل، بین مدیران و همکاران، معلمان، دانش‌آموزان و اولیا و مربیان؛
- فعال شدن همهٔ افراد اعم از اولیا، معلمان و کلیهٔ کارکنان در تصمیم‌گیری و حتی دخالت دادن دانش‌آموزان از طریق شوراهای دانش‌آموزی؛

- وجود نظام پاداش و توبیخ بدون تبعیض؛ چه در مورد همکاران و چه دانش‌آموزان؛
- وجود جریان فراگیر و شفاف اطلاعات در مدرسه، مانند مطلع ساختن همکاران از کلیهٔ بخش‌نامه‌های اداری مناطق و نمادین آن‌ها در کشوی میزها (محمدی، ۸۶).

یکی از ابعاد مهم در توانمندسازی، تفویض اختیار به کارکنان است که در آن باید موارد زیر رعایت شوند:

- ✓ واگذاری اختیار نسبت به بخشی از اختیارات ممکن است نه تمام آن.

- ✓ واگذاری اختیار از واگذارندهٔ اختیار سلب مسئولیت نمی‌کند.
- ✓ واگذاری اختیار قابل فسخ است.
- ✓ واگذاری اختیار باید با نظارت همراه باشد.
- ✓ تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود (وتن، ۱۳۸۱).

به‌عنوان نتیجه می‌توان گفت، توانمندسازی نیروی انسانی تابع سه دسته عوامل مهم است که مدیران با بررسی و اجرای مناسب آن‌ها می‌توانند کارکنان توانمندتری داشته باشند:

● **راهبردها و رفتارهای مدیریتی:** فراهم کردن اطلاعات، تفویض اختیار، دادن استقلال و مدیریت مشارکتی در حوزه‌های گوناگون مدیریت مدرسه.

● **خودکارآمدی ادراک شدهٔ کارکنان:** الگوسازی، حمایت‌های کلامی و اجتماعی، برانگیختگی هیجانی در میان کلیهٔ کارکنان و دانش‌آموزان؛

● **شرایط و عوامل سازمانی:** نظام پاداش‌دهی، داشتن اهداف روشن، دسترسی کارکنان به منابع و ساختار سازمانی که با گسترش آن در مدرسه، ضمن توانمندساختن و استقلال علمی و اداری کارکنان، مجموعهٔ مدرسه نیز توانمندتر خواهد شد.

منابع

۱. اسکات، ژاف. تواناسازی کارکنان. ترجمهٔ مهدی ایران‌نژاد پاریزی. مؤسسهٔ تحقیقات و آموزش مدیریت، سروش، کرج، ۱۳۷۵.
۲. بلانچارد، کارلوس و راندولف. مدیریت تواناسازی کارکنان. ترجمهٔ مهدی ایران‌نژاد پاریزی. مدیران، تهران، ۱۳۸۲.
۳. عبداللهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم. توانمندسازی کارکنان. کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران، ۱۳۸۵.
۴. محمدی، داود. اصول و مبانی سازمان و مدیریت. آبیژ. تهران، ۱۳۸۶.
۵. وتن و کمرون. تواناسازی و تفویض اختیار. ترجمهٔ یزدانی اورعی. مؤسسهٔ تحقیقات و آموزش مدیریت، کرج، ۱۳۸۱.

است:

۱. با تفویض اختیار دادن و قدرت تصمیم‌گیری به زیردستان مترادف است.
۲. یک عامل انگیزشی است که از طریق احساس خودکارآمدی افراد افزایش می‌یابد.
۳. مفهومی روان‌شناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد به شغل و سازمان مربوط می‌شود و فرایند افزایش انگیزش درونی است.

کانگرو و کاننگو دلایل زیر را برای توجه بیشتر به توانمندسازی برمی‌شمرند:

- مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است.
- تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمان‌ها حاکی از این است که سهم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد.
- تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان در ایجاد و بقای گروه نقش مهمی دارد.

باون و لاولر مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های خدماتی را به این شرح توصیف می‌کنند:

- کارکنان توانمند در حین ارائهٔ خدمات، به نیازهای مشتریان پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند.
- افراد توانا، به مشتریان ناراضی پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند.
- کارکنان توانمند نسبت به خود و شغلشان احساس بهتری دارند.
- کارکنان توانا با مشتریان به گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می‌کنند.

● کارکنان توانمند می‌توانند منبع بزرگی از اندیشه‌های خدماتی باشند.

ابعاد توانمندسازی کارکنان را نیز می‌توان به این شرح برشمرد:

● دادن فرصت، قدرت و مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان؛ مثلاً در مورد فعالیت‌های فوق برنامه، کمیت و کیفیت برنامه‌های سالانهٔ معلمان و مانند آن‌ها؛