



جستار 

توانمندسازی، گامی به سوی اثربخشی

■ **مآنده اصفهانی پور**
کارشناس مقطع ابتدایی

کرد: «ایجاد ظرفیت در کارکنان برای ایفای بهینه نقشی که بر عهده دارند، توأم با کارایی و اثربخشی بیشتر.» به یقین تحقق چنین امری در سایه دانش، تجربه و تفویض عنصر کارسازی به نام «انگیزه» میسر خواهد شد.

نقش مدیران در توانمندسازی

مجموعه‌ها نیازمند مدیرانی نواندیش و متعهد هستند که بتوانند با همه سختی‌ها و شرایط حاکم بر دنیای کنونی، رشد و تعالی مجموعه خود را ادامه دهند، از فنون نوین مدیریتی، متناسب با فرهنگ کشور، استفاده کنند و بپذیرند که نیروی انسانی بزرگ‌ترین سرمایه آن‌هاست. هرگاه از مجموعه، مدیریت، کیفیت و بهره‌وری سخن به میان می‌آید، برنامه‌های توان‌افزایی جزو لاینفک موضوع قرار می‌گیرند. ارتباط توانمندسازی و بهره‌وری مجموعه را می‌توان یک ارتباط دو سویه تلقی کرد. بدین‌گونه که تحلیل مسئولیت‌ها، تعیین وظایف و اختیارات و بهبود سطح دانش تخصصی کارکنان، برای انجام مسئولیت‌های تعریف شده، نه تنها به بهبود بهره‌وری و ارتقای توان کاری مجموعه خواهد انجامید، بلکه باعث می‌شود کارکنان از یک الگوی

توانمندسازی عبارت است از: «زمینه‌ای برای افزایش هم‌فکری، تفکر انتقادی و فعالیت در گروه‌ها که منجر به مشارکت در فعالیت‌هایی در راستای حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و بالایش تجربه‌ها، تفکر، دیدن و گفت‌وگوها می‌شود.» آنچه در این تعریف بیان شد، از اجزای اصلی توانمندسازی است.

تعریف‌های ارائه شده ما را به این حقیقت رهنمون می‌سازد که اگر مفهوم توانمندسازی به درستی درک و با ایده بهبود مستمر در عملکرد کلی مجموعه مرتبط شود، بیشترین بهره‌برداری از منابع فکری عرضه شده را ایجاد خواهد کرد. به عبارت دیگر توانمندسازی یک فرایند مؤثر و پیشگام است که هم برای مجموعه مزیت راهبردی ایجاد می‌کند و هم برای کارکنان فرصت مشارکت در کامیابی مجموعه را می‌آفریند.

مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر مجموعه نیروی انسانی کارآمد است. نیروی انسانی کارآمد و توانمند مجموعه‌ای کارآمد و توانمند را به وجود می‌آورد. کیفیت این توانمندی مهم‌ترین عامل بقا و حیات مجموعه است. توانمندسازی را چنین نیز می‌توان تعریف

آیا نحوه‌گزینش، انتخاب و به‌کارگیری افراد در سمت‌های گوناگون این مجتمع بر اساس شایستگی‌ها و صلاحیت‌هاست یا اینکه این‌گزینش بر مبنای رابطه یا داشتن اطلاعات صرف صورت می‌گیرد؟ آیا نظام عادلانه تشویق و تنبیه در این مجموعه وجود دارد؟ آیا نظام شایسته‌سالاری به صورت صحیح اجرا می‌شود؟ میزان مشارکت در این مجتمع چقدر است؟ مدیران مدرسه‌ها تا چه اندازه محیط را برای انجام کار، جذاب و کارآمد کرده‌اند؟ این‌ها سؤالاتی‌اند که برای توانمندسازی و کارآمد ساختن نیروی انسانی باید به آن‌ها پاسخ داده شود. برای پاسخ به چنین سؤالاتی، در زمینه توانمندسازی، نخست باید معنای آن را دریابیم و سپس به راهکارها و فواید آن بپردازیم.

تعریف توانمندسازی

توانمندسازی فرایندی است که در آن عملکرد کارکنان از آنچه به آن‌ها گفته شده است انجام دهند، به آنچه نیاز است انجام دهند، تغییر می‌کند. همچنین تقویت مهارت کارکنان و ایجاد اعتماد به نفس در آن‌ها برای اثربخشی فعالیت‌های مجموعه را نیز تحت عنوان توانمندسازی می‌توان بیان کرد. مناسب‌ترین تعریف برای

ذهنی انعطاف پذیر و پویا برخوردار شوند. الگویی که آن‌ها را همواره پذیرای ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید خواهد کرد. از طرف دیگر برنامه‌های توانمندسازی موجب تغییر در مسئولیت‌مدیریت و کارکنان نیز می‌شود. زمانی که توانایی کارکنان بیشتر شود، سبک مدیریت از «نظارت نزدیک» به سمت «نظارت هدایتی و تفویضی» تغییر پیدا می‌کند. این تغییر سبک مسئولیت کارکنان را نیز تغییر می‌دهد؛ چرا که کارکنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می‌آورند، خودشان مدیر و اهل خلاقیت می‌شوند. این همان حلقه مفقوده‌ای است که در ایجاد بهره‌وری مجموعه باید مورد توجه قرار گیرد.

برای قرارگرفتن در فرایند توانمندسازی، نوع نگرش یک مجموعه به منابع انسانی نیز باید تغییر کند. مسئولان مجموعه باید همواره به دنبال کشف استعدادها و مهارت‌های کارکنان باشند و فرصتی را ایجاد کنند تا کارکنان بتوانند توانایی‌هایشان را بروز دهند. در چنین شرایطی است که می‌توان انتظار داشت چالش‌های عمده یک سازمان به رفتارها و نگرش‌های مثبت تبدیل شود؛ مثلاً فقدان قدرت به توانمندی، دست‌ورپذیری به انجام داوطلبانه کار، واکنش نشان دادن به خلاقیت و سازندگی و دیدگاه چالش‌برانگیز «دیگری مسئول است» به نگرش سازنده «همه مسئول اند.»

لازمه این کار آن است که مجموعه با افکار مثبت و انعطاف‌پذیری، پذیرای ایده‌های جدید کارکنان باشد. اجرای آموزش‌های مؤثر در زمینه تصمیم‌گیری‌های گروهی، تقویت مهارت‌های ارتباطی در قالب‌های گروهی، تقویت مهارت‌های برنامه‌ریزی و شیوه قدردانی از کوشش‌های کارکنان و... می‌تواند اثرات شگرفی در خلق

مسئولیت‌پذیری مجموعه و افراد در پی داشته باشد.

مدیریت نوین عنایت بر این دارد تا انسان‌ها را از درون برانگیزاند و بر خودمدیریتی در برنامه‌ریزی کار و همگرایی رفتار در مجموعه‌ها بسیار تأکید می‌کند. به عبارتی امروزه دوران گذر از مدیریت به رهبری‌کردن است. مدیران مدرسه‌ها باید محیط کارآمدی را برای افزایش مهارت‌های همیاری و مشارکت اولیا، معلمان، معاونان، مشاوران، مربیان امور تربیتی، کارکنان امور دفتری و دانش‌آموزان فراهم کنند و به‌طور روزافزون مدیریت خود را بر پایه مدیریت مدرسه محور قرار دهند؛ چرا که مجموعه مدرسه‌ها با کارکنانی توانمند، متعهد، ماهر و با انگیزه بهتر می‌توانند خود را با تغییرات وفق دهند و رقابت کنند.

توانمندسازی یکی از روش‌های تسهیم قدرت، تمرکززدایی، آزادی عمل کارکنان و مسئولیت‌پذیری آنان به حساب می‌آید. با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خودتکایی در افراد ایجاد می‌شود، حس مشارکت جویی در امور افزایش می‌یابد و در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت.

در برنامه‌های توانمندسازی، تغییر سبک مدیریتی به سبک‌های رهبری همواره خاصیت چالش‌زایی به دنبال دارد؛ چرا که لازمه آن زیرسؤال بردن این موارد است: شیوه‌های معمول کاری، ریسک‌پذیری و تجربه‌کردن، تمرکز بر فعالیت‌های تیمی، افزایش دامنه اختیارات کارکنان، توجه به ارزش‌های جدید، تمایل به تبادل اطلاعات مجموعه و بهبود روش‌ها. بیشتر این موارد در اکثر مواقع مقاومت شدید همه سطوح را به دنبال خواهد آورد.

تغییر عملکرد کارکنان

برنامه‌های توانمندسازی موجب

خواهد شد کارکنان به صراحت حرف بزنند و به جای پیدا کردن «مقصر» در جست‌وجوی «راه حل» باشند، مشارکت‌جو شوند، مصالح مجموعه را بر منافع فردی ترجیح دهند و در نهایت دنبال شاخص شدن نباشند و به جمع بیندیشند.

در فرایند توانمندسازی، ساختار مجموعه از «هرمی» به «دایره‌ای» تغییر می‌کند. این تغییر ساختار ضمن اینکه به کارکنان اجازه می‌دهد با درجه آزادی و مسئولیت‌پذیری بیشتر فعالیت کنند، روحیه مشارکت و کار گروهی را ارزش عمده‌ای تلقی می‌کند و در مواجهه با ساختار هرمی که در آن کاری انجام نمی‌شود مگر آنکه تأیید و امضای آن پیشاپیش گرفته شده باشد، چالش‌های متعددی را ایجاد خواهد کرد.

مهم‌ترین فواید اجرایی برنامه‌های توان‌افزایی نیروی انسانی مدرسه‌ها عبارت‌اند از: تمرکز بر مدرسه محوری، مشارکت و سهیم‌کردن کارکنان در مسئولیت‌ها، افزایش اقتدار عقلانی در مدرسه با تغییر مسئولیت‌مدیران از کنترل صرف به آزادسازی توانایی‌های نهفته کارکنان و استفاده بیشتر از منابع فکری و پویایی علمی و عملی آن‌ها. موارد گفته‌شده منجر به تعهد بیشتر کارکنان و بهبود کیفیت در کارهای آموزشی و پرورشی و بهبود مستمر و افزایش بهره‌وری و توسعه پایدار تعلیم و تربیت خواهد شد. □

منابع

۱. فیدلر، فرد و شمزر، مارتین، رهبری/تربخش، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: ویرایش.
۲. کینلا، دنیس، توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی و معصومعلی سلیمیان. تهران: مدیران، چاپ دوم، ۱۳۸۷.