

توانمندسازی فردی و سازمانی: زمینه ساز تحقق سیاست های کلی نظام اداری

تالیف: پروانه مافی*

انتخاب مقاله و ویرایش: داود شریفیان

چکیده:

باتوجه به درک جایگاه والای منابع انسانی که در دوران اخیر به اثبات رسیده است تحقق هر سیاست، راهبرد و برنامه‌ای در سطوح ملی تا سازمان‌های کوچک به منابع انسانی آن وابسته است و تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری نیز در گرو ایجاد قابلیت‌های لازم در دستگاه‌های اجرایی و کارکنان آنها است. ارتقای توانمندی نظام اداری منوط به ایجاد بسترها و زمینه‌هایی برای توانمندسازی در سطح فردی و سازمانی است. در این مقاله با ذکر مفاهیم و رویکردها، بسترها و الزامات، گام‌ها و موانع توانمندسازی و ویژگی‌های کارکنان توانمند در دستگاه‌های اجرایی و هم‌چنین ویژگی‌های دستگاه‌های اجرایی توانمند در نظام اداری ذکر می‌گردد و با مروری بر پیشینه توانمندسازی در نظام اداری و جمع‌بندی مؤلفه‌ها و متغیرهای مؤثر بر توانمندسازی و نقش آن در تحقق سیاست های کلی نظام اداری، سعی در تبیین ضرورت توجه به توانمندسازی در ابعاد فردی و سازمانی در نظام اداری ایران دارد.

کلید واژه: توانمندسازی / آموزش / نظام اداری / سیاست‌های کلی

دیباچه: ارتقای جایگاه منابع انسانی و تغییر نقش حکمرانان، سیاستگذاران و مدیران

تغییر نوع نگرش به منابع انسانی از صرف ابزار انجام کار به مهم‌ترین رکن هر سازمان، دارایی نامشهود سازمان و شریک یا همکار استراتژیک در دوران اخیر، از یک سو پیامد ارتقا و کمال بشریت در فرایند توسعه و پیشرفت و از سوی دیگر، بیانگر الزاماتی است که در دوران جدید ضروری است مدنظر حکمرانان، سیاستگذاران و مدیران باشد. اگر در گذشته جایگاه منابع انسانی در حکومت‌ها و دستگاه‌های اجرایی آن و سازمان‌ها و نهادهای دیگر صرفاً ابزاری برای پیشبرد اهداف حکمرانان و مدیران بود، امروزه منابع انسانی در هر سازمان و تشکیلاتی یک هم‌پیمان و شریک و همراه راهبردی محسوب می‌شود و ابزاری قابل تعویض محسوب نمی‌گردد. از اینرو، برای دستیابی به اهداف کلان از سطح سازمانی و در بنگاه‌های کوچک کسب و کار گرفته تا سطح ملی و در حکمرانی لزوماً مرکز ثقل هر پیشرفت و تحولی منابع انسانی محسوب می‌شود و بنابراین، ارتقای کیفی و بهینه منابع انسانی و توسعه آن‌ها مهم‌ترین رکن برای دستیابی به چشم‌انداز و اهداف کلان محسوب می‌گردد. از اینرو، برای تحقق سیاست‌ها و برنامه‌ها در نخستین گام می‌باید توانایی‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی را ارتقا داد. این ارتقای توانایی در ادبیات مدیریتی با مفهوم «توانمندسازی» شناخته می‌شود.

مفهوم توانمندسازی

توانمندسازی به تفویض اختیار افراد اشاره دارد که افراد را قادر می‌سازد در لایه‌های پایین سازمان به تصمیم‌گیری بپردازند. توانمندسازی، با اعتماد به انگیزش، تصمیم‌گیری، به‌خصوص شکستن مرزهای درونی بین مدیریت و کارکنان ارتباط دارد. توانمندسازی یعنی اجازه دادن به کارکنان تا تصمیم‌هایی را در فرآیند خدمت‌رسانی خود اتخاذ کنند که پیش بینی همه آن‌ها در قالب رویه‌ها و مقررات مشکل است (ره‌نورد، ۱۳۸۲)، توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده و بهره‌وری بیشتر در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند توأم با کارایی و اثربخشی (بابایی و دیگران، ۱۳۸۱) توانمندسازی، اعطای قدرت به افراد نیست. افراد هم اکنون هم، قدرت زیادی دارند (به صورت سرمایه‌ای از دانش و انگیزش) که کار خود را بسیار عالی انجام دهند. توانمندسازی را به عنوان آزاد کردن این قدرت تعریف می‌کنیم. (جعفری قوشچی، ۱۳۸۰)، در واقع توانمندسازی با صرفاً قدرت بخشیدن به افراد متفاوت است. قدرت و توانمندسازی یک مفهوم نیستند. مقایسه مفاهیم قدرت و توانمندسازی، تفاوت‌های آن دو را برجسته می‌کند. افراد ممکن است هم قدرت داشته

باشند و هم توانمند شوند. با این حال اگر چه، کسی می‌تواند به کسی دیگر قدرت ببخشد، اما فرد باید توانمند شدن را برای خودش بپذیرد. شما نمی‌توانید مرا توانمند سازید، شما فقط می‌توانید شرایطی فراهم کنید که در آن شرایط من بتوانم خودم را توانمند سازم. (وتن و کمرون، ۱۳۸۱)، توانمندسازی یعنی قبل از آنکه به کارکنان بگویید چه کار کنند می‌توانند به خوبی وظایفشان را انجام دهند. کارکنان توانمند قادرند راه‌حل‌های مناسب برای حل مشکلات پیدا کنند. (آقایار، ۱۳۸۲).

توانمندی و قدرت

توانمندی و قدرت دارای تفاوت‌های مهمی با یکدیگر می‌باشند که به شرح زیر است (وتن و کمرون، ۱۳۸۱).

تفاوت توانمندی و قدرت

توانمند بودن	قدرت
منبع داخلی	منبع خارجی
هر کس می‌تواند آنرا به صورت کامل داشته باشد.	تعداد اندکی آنرا به صورت کامل دارند.
قابلیت وا داشتن دیگران به انجام آنچه خود می‌خواهند.	قابلیت وا داشتن دیگران به انجام آنچه شما می‌خواهید.
به دست آوردن بیشتر آن بر آنچه دیگران دارند تأثیری نمی‌گذارد.	به دست آوردن بیشتر آن، متضمن گرفتن از فرد دیگر است.
به همکاری می‌انجامد.	به رقابت می‌انجامد.

معنی متداول توانمندسازی آن است که ارزشها، امیدها و ابتکارات مرتبط با توزیع اختیارات و تقسیم قدرت در سراسر سازمان را تشریح می‌کنند. کاربرد آن در چنین عبارتهایی بیان می‌شود.

- دادن اختیار به رده‌های پایین سازمان در حد امکان؛
- واگذاری حل مشکل به افرادی که به آن نزدیک‌ترند؛
- واگذاری شغل به افراد و عدم ایجاد مانع به منظور اینکه بتوانند کارشان را انجام دهند؛
- افزایش احساس مالکیت نسبت به کار و سازمانشان؛
- اجازه دادن به تیم‌ها که خودشان را اداره کنند؛
- جلب اعتماد کارکنان به منظور انجام کارهای درست.

سطوح توانمندسازی

برخی از محققان سطوح خاصی را برای توانمندسازی در نظر گرفته اند به طور مثال، ویلسون باتوجه به دو عامل رشد افراد و توسعه سازمان، چهار سطح برای توانمندسازی معرفی می کند که عبارتند از:

۱. سطح کار

۲. سطح محل کار

۳. سطح واحد

۴. سطح سازمان

به اعتقاد ویلسون رشد افراد تا به حدی است که سازمان آماده است تا افراد را در فرایند توانمندسازی درگیر نماید و توسعه سازمانی حدی است که در آن تغییر، مورد هدف قرار می گیرد. در پایین تر سطح کارها مبنای تغییر هستند و در بالاترین سطح، سازمان با توانمندسازی افراد در سطح کار، ساختار کار افراد تغییر می کند و وظایف بیشتری به افراد محول می شود که موجب با معنانشدن کار افراد می شود. در سطح محل کار بسیاری از کارهای روزانه مدیران به تیم ها تفویض می شود؛ در این سطح افراد افزون بر مهارت هایی که برای انجام یک کار نیاز دارند باید از مهارت های اضافی نیز برخوردار باشند. اینجا این مهارت ها مستلزم وجود یک سازمانی است که روی برنامه های آموزش خود سرمایه گذاری کنند. توانمندسازی در سطح واحد شامل مشارکت در مدیریت و اداره یک واحد از سازمان بزرگتر است. توانمندسازی در این سطح نیازمند ساختاری مسطح و غیر بوروکراتیک است و حتی الامکان باید یک سطح بین مدیر و کارکنان سف به منظور تسریع جریان ارتباط بین آنها شکل گیرد. در این سطح کارکنان بر مسیری که واحد آنها در حال حرکت است تأثیر می گذارند؛ آنها به شکل گیری سیاست گذاری ها کمک می کنند و بالاخره توانمندسازی در سطح سازمان، شکل گسترده توانمندسازی در سطح واحد است. در این سطح کارکنان علاوه بر مشارکت در تصمیم گیری واحد خود باید در سطح سازمانی که خود جزئی از آن هستند نیز مشارکت نمایند به عبارت دیگر، کارکنان باید به طور کامل در اداره کل سازمان ها از توسعه فناوری گرفته تا سطح عملیاتی مشارکتی فعال داشته باشند.

ارکان توانمند سازی

- بلانچارد، کارلوس و راندرف^۱ معتقدند که سه رکن اساسی توانمندسازی که در واقع مراحل و فرایند تواناسازی را معرفی می‌کنند عبارتند از:
۱. مشارکت همگانی در اطلاعات؛
 ۲. ایجاد خودمختاری با تعیین مرز و حدود؛
 ۳. جایگزینی تیم های خود گردان به جای سلسله مراتب.

گام های اساسی برای توانمندسازی

توانمندسازی مفهومی فراتر از تفویض اختیار به کارکنان است. وقتی شما توانمندسازی می‌کنید نه فقط وظایف را به کارکنان تفویض می‌کنید بلکه شرایطی را فراهم می‌آورید تا او بتواند برای انجام وظایف راساً تصمیم بگیرد. غالباً تلاشهایی که به منظور توانمندسازی صورت می‌گیرد خیلی موفقیت آمیز نمی‌باشد چون مدیران به خوبی آنرا اجرا نمی‌کنند. (آقایار، ۱۳۸۴)، برای حصول اطمینان از موفقیت توانمندسازی، علاوه بر تشویق کارکنان لازم است گامهای زیر را انجام دهید.

۱. کارکنان را آموزش دهید تا بتوانند از فرصتها استفاده کنند: چنانچه شما این کار را نکنید کارکنان نمی‌توانند کارشان را به خوبی انجام دهند و از آن بدتر اعتماد به نفس آنان کم می‌شود، در نتیجه آمادگی استفاده از فرصتهای آینده را از دست می‌دهند.
۲. به کارکنان اعتماد کنید: باید به توانایی ها و قدرت تصمیم‌گیری کارکنان ایمان داشته باشید. یعنی اگر آنها تصمیم اشتباهی گرفتند صبوری و خونسردی خودتان را حفظ کنید. به آنها بگویید به چه علت تصمیم آنان اشتباه است. اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های آینده را در اختیارشان بگذارید.
۳. انتظارات خود را به روشنی بیان کنید: وقتی کارکنان را توانمند می‌سازید اگر از دیدگاه و نتایج مورد انتظار شما یا سازمان به خوبی آگاه نباشد امکان موفقیت وجود ندارد در حالی که برای انجام کارهای روزمره و عادی بیان انتظارات ضرورت ندارد.
۴. روی نقاط قوت کارکنان تأکید کنید: وقتی کارکنان تصمیمات درست می‌گیرند یا فراتر از انتظارات شما حرکت می‌کنند با ارج گذاشتن به زحمات آنان موجب تقویت اعتماد به نفس در آنان می‌شود.

^۱ Ken Blanchard , Johnp.Carlos & Alan Randolph

۵. تبادل اطلاعات: هرچه کارکنان تصویر بزرگی از طرحها، برنامه‌ها و وظایف داشته باشند در انجام آن توانمندتر می گردند. بدون داشتن چشم انداز وسیع احتمال تصمیم‌گیری صحیح کاهش می یابد.
۶. کارکنان را تشویق کنید توان، قابلیت و ظرفیت‌های خود را باور داشته باشد: کارکنان را تشویق کنید که برای حل چالش‌ها و مشکلات موجود راه حل پیدا کنند و از این طریق قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را به اثبات برسانند.
۷. دستاوردهای کارکنان را گرامی بدارید: اگر نمی توانید برای موفقیت‌های کارکنان پاداش مادی در نظر بگیرید لاقلاً فرصت‌هایی در آینده برای کار آنان فراهم سازید تا بتوانند قابلیت‌ها و توانایی‌های خودشان را ثابت کنند یا بهتر است مشاغل آن‌ها را طراحی مجدد کنید تا بتوانید استعداد‌های نهفته آن‌ها را شکوفا کرده و بکار گیرید (آقایار، ۱۳۸۴).

موانع پیش روی توانمندسازی

- نکته مهم این که فقط موانع آشکار را مورد توجه قرار ندهید. بلکه سعی کنید وسعت نظر داشته باشید و موارد غیرمحسوسی که کارکنان را از اجرای امور باز می‌دارد نیز مدنظر قرار دهید (موریس و ویلکاکس، ۱۳۷۹).
- برخی موانع توانمندسازی کارکنان به شرح زیر است:
۱. نبود یک تعریف مشخص از مفهوم توانمندسازی کارکنان؛
 ۲. فقدان بینش و فرهنگ توانمندسازی در سازمان‌ها؛
 ۳. وجود ساختارهای رسمی و دیوانسالاری افراطی در سازمان‌ها؛
 ۴. ترس از دست دادن قدرت کنترل در مدیران؛
 ۵. ترس مازاد بودن مدیران و کارکنان در سازمان؛
 ۶. فقدان ارتباط باز و کامل در سازمان؛
 ۷. عدم حمایت مدیران عالی از توانمندسازی منابع انسانی؛
 ۸. نبود نظام‌های سازمانی مناسب از جمله برنامه‌ریزی، پاداش‌دهی، ترفیع، آموزش، استخدام و انتصاب و امثال اینها به‌منظور پشتیبانی از توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌ها؛
 ۹. نبود مدیریت ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها به منظور ارزشیابی و اصلاح فرایند توانمندسازی منابع انسانی آن؛
 ۱۰. نگرشهای مدیران در مورد زیردستان؛
 ۱۱. فقدان امنیت شخصی (بابایی و دیگران، ۱۳۸۱).

اثرات و نتایج توانمندسازی منابع انسانی

منابع انسانی غیر توانمند	منابع انسانی توانمند
۱. منتظر هستند تا مافوق تصمیم بگیرد که چه کسی اختیار رسیدگی به مشکل را دارد و در برابر آن مسئول است به عبارتی همواره منتظر کسب تکلیف هستند.	۱. در موقعیت های مبهم دارای ابتکار عمل هستند و مشکلات را به شیوه ای تعریف می کنند که قادر به تجزیه و تحلیل بهتر و دستیابی به تصمیمات بیشتر باشند.
۲. قادرند با مشکلات به طور کارآمد برخورد کنند اما نمی توانند فرصت های محتمل را تشخیص دهند.	۲. قادرند در موقعیت های مهم از قبیل زمانی که شکایات مشتریان یا تهدیدهای رقابتی افزایش می یابد، فرصت ها را تشخیص دهند.
۳. اطلاعات، ادله و نتیجه گیری های دیگران به ویژه افراد صاحب نفوذ را به سرعت و بدون انجام بررسی های لازم می پذیرند اما قادر نیستند از این اطلاعات در راستای اهداف مشترک استفاده کنند.	۳. قادر به بکارگیری مهارت های فکری مهم از قبیل آشکار ساختن و آزمایش مفروضات و ارزیابی دلایل ارائه شده هستند. همچنین قادرند در مورد اینکه تصمیمات و اقداماتشان در راستای اهداف مشترک است دلایل محکمی ارائه دهند.
۴. به بهبود فردی یا اثربخشی تیمی تمرکز دارند اما قادر به درک مشکلات که فراتر از گروه هستند، نیستند، قادر به ارائه راه حل های یک بار مصرف هستند، اما برای سیستماتیک نمودن آن ها با مشکل مواجه می شوند به شدت متکی به سیستم های موجود بوده حتی اگر این سیستم ها کارایی خود را از دست داده باشند.	۴. روی فرصت ها کار کرده و آن ها را مورد شناسایی قرار می دهند تا بتوانند بدین طریق فعالیتها، مستندات، سیستم های ارتباطی و اطلاعاتی را سیستماتیک نموده، مشکلات سیستماتیک را شناسایی و رفع کرده و در نهایت نظامهایی را که قادر نیستند چیزی به ارزش مشتری بیافزاید اصلاح یا از رده خارج کنند.
۵. تنها زمانی توجه خود را به مسأله منابع معطوف می دارند که از سوی افراد صاحب اختیار موظف به انجام آن شوند.	۵. در تلاش اند از طریق کاهش هزینه ها و یافتن فرصتهایی برای سرمایه گذاری در زمینه های جدید (از قبیل فرایند بهبود و فن آوری پیشرفته) منابع را بهینه کنند.
۶. فاقد اعتماد به نفس بوده و فکر می کنند فاقد استعدادها و خلاقیت های لازم اند و دیگران به آن ها اعتمادی ندارند.	۶. دارای اعتماد به نفس بوده و فکر می کنند که مستعد، خلاق و مورد اعتمادند.
۷. احساس می کنند عاجز از انتخاب چگونگی انجام کارهایشان هستند.	۷. احساس می کنند که خودشان به خوبی قادرند در خصوص زمان و چگونگی انجام وظایف شان تصمیم گیری کنند.

توانمند سازی با رویکرد اسلامی و از دیدگاه قرآنی

قرآن کریم می فرماید:

(لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا)^۱

«خداوند کسی را جز به اندازه توانایی‌اش تکلیف نمی‌کند»^۲

مدیرانی که اختیار کافی به همکاران خویش می‌دهند و زنجیرهای حساسیت را گسسته و از مراقبت‌های بازدارنده و نیش‌دار که بیانگر عدم اطمینان است، صرف نظر می‌کنند و میدان را برای ظهور استعدادها و شکوفایی اندیشه‌ها باز می‌گذارند در حالی که نظارت حکیمانه بر کارها دارند، در زمینه‌های موردنظر، نخست اختیار و آزادی مناسب را می‌دهند و سپس مسئولیت مناسب را می‌خواهند. برخی از اندیشمندان نیز توانمندسازی را در ایجاد روحیه اعتماد به نفس در کارکنان می‌دانند و معتقدند که هر استراتژی که منجر به روحیه اعتماد به نفس در کارکنان گردد توانمندی آن‌ها را در پی خواهد داشت. (رویکرد انگیزشی)، بعضی از آیات قرآن، با کوچک جلوه دادن کارهای بزرگ، نیروی اعتماد به نفس در افراد ایجاد می‌کنند، نمونه‌ای از این آیات مربوط به جنگ بدر آمده است؛ (پیروز و همکاران، ۱۳۸۴)، قرآن کریم می فرماید:

(إِذْ يُرِيكُمُ اللَّهُ فِي مَنَاكِبِ قَلِيلًا وَ لَوْ أَرَايَكُم كَثِيرًا لَفَشَلْتُمْ وَ لَتَنَازَعْتُمْ فِي الْأَمْرِ وَ لَكِنَّ اللَّهَ سَلَّمَ إِنَّهُ عَلِيمٌ بِذَاتِ الصُّدُورِ)^۳

«در آن موقع خداوند تعداد آن‌ها را در خواب به تو کم نشان داد؛ و اگر فراوان نشان می‌داد، مسلماً سست می‌شدید و (درباره شروع جنگ با آن‌ها) کارت‌ان به اختلاف می کشید؛ ولی خداوند (شما را از همه اینها) سالم نگه داشت؛ خداوند به آنچه درون سینه‌هاست، دانا است.»^۴

این آیه مربوط به جنگ بدر است که تعداد نفرات و امکانات جنگی مسلمانان در مقابل دشمن، از هر نظر کمتر بود و مسلمانان در سطح پایین‌تری قرار داشتند. تمام قراین نشان می‌دهد که لااقل عده‌ای از مسلمانان، اگر از چگونگی قدرت و سپاه دشمن با خبر بودند، تن به این درگیری نمی‌دادند؛ هر چند گروه دیگری از مؤمنان مخلص در برابر همه حوادث تسلیم اراده پیامبر (ص) بودند. به همین دلیل خداوند جریان‌هایی پیش آورد که هر دو گروه - خواه ناخواه - در برابر دشمن قرار گیرند و به این پیکار سرنوشت ساز ادامه دهند؛ از جمله اینکه پیامبر (ص) قبلاً صحنه‌ای از نبرد را در خواب دید که تعداد کمی از دشمنان در

۱ سوره بقره، آیه ۲۸۶

۲ تفسیر نمونه، جلد ۲، ص ۴۰۰

۳ سوره انفال، آیه ۴۳

۴ تفسیر نمونه جلد ۷، ص ۱۸۶ و ۱۸۷

مقابل مسلمانان حاضر شده اند و این اشاره و بشارتی به پیروزی بود. پیامبر عین این خواب را برای مسلمانان نقل کرد و موجب روحیه و اراده آنها در پیشروی به سوی میدان بدر گردید.^۱

از این آیات و جریان تاریخی به خوبی روشن می‌شود که چگونه مدیر و رهبر جامعه یا هر سازمانی می‌تواند جرأت تصمیم‌گیری و واردشدن در امور خطیر و به ظاهر غیرممکن را در زیردستان به وجود آورد. یکی از راهبردهایی که معمولاً در سازمان‌ها از آن برای ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان استفاده می‌شود «تشویق» است. در متون اسلامی نسبت به عواملی که می‌تواند موجب تشویق، انگیزه و تحرک شود، زیاد تأکید شده است؛ اگر در آیات و احادیث متعددی مشاهده می‌شود که خداوند، بندگان را دعوت به پذیرش مسئولیت و تکلیف کرده، در کنار آن، آنها را به انواع نعمتهای مادی و معنوی نوید داده است. قرآن می‌فرماید:

(مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ وَأُنْتَىٰ وَهُوَ مِنْ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَ لَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ)^۲

«هر کس عمل صالح کند، در حالی که مؤمن است - خواه مرد باشد یا زن - به او حیات پاکیزه می‌بخشیم و پاداش آنها را به بهترین اعمالی که انجام می‌دادند خواهیم داد.»^۳

یکی دیگر از راهکارهای افزایش اعتماد به نفس در کارکنان نادیده گرفتن سوابق سوء به عنوان پاداش است. از نظر مدیریت الهی و اسلامی، نادیده گرفتن سوابق سوء به عنوان پاداش برای افراد انگیزشی است و می‌تواند آنان را به سوی رفتار مطلوب مدیریت و سازمان دهد. قرآن کریم در این باره می‌فرماید:

(وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ مَغْفِرَةٌ وَأَجْرٌ عَظِيمٌ)^۴

«خداوند به آنها که ایمان آوردند و عمل صالح انجام داده اند وعده آمرزش و پاداش عظیمی داده است.»^۵ این آیه بیان می‌کند که کارکنان که عملکرد مطلوب و خوب داشته باشند علاوه بر دریافت پاداشی بزرگ از این مزیت نیز بهره‌مند خواهند شد که عملکرد بد و خطاهای گذشته و قبلی آنان نیز بخشیده و از پرونده آنان محو می‌شود.

اندیشمندانی همچون توماس و ولتهوس^۶ توانمندسازی را به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی وظایف محوله به کارکنان تعریف نمودند. آنها وظایف دارای انگیزش درونی را با مؤثر بودن وظایف، شایستگی

۱ تفسیر نمونه جلد ۷، ص ۱۸۹

۲ سوره نحل، آیه ۹۷

۳ تفسیر نمونه جلد ۱۱، ص ۳۸۶

۴ سوره مائده، آیه ۹

۵ تفسیر نمونه، جلد ۴، ص ۲۹۹

۶ Thomas & Velthouse

وظایف، معناداری وظایف و حق انتخاب تعریف می‌کنند (رویکرد شناختی). در قرآن کریم نیز به این موضوع اشاره شده است که هر کسی براساس ساختار روحی خود فقط به انجام وظایفی می‌پردازند که متناسب با او باشد. قرآن کریم می‌فرماید:

(قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا)^۱

«بگو هر کس طبق روش (و خلق و خوی) خود عمل می‌کند.»^۲

این آیه اشاره می‌کند به اینکه ابتدا باید بررسی کرد که هر فردی از لحاظ روحی استعداد چه کاری را دارد، سپس کار متناسب با استعداد او به وی واگذار نمایند. در حقیقت افراد کارهایی را با اشتیاق انجام می‌دهند که از لحاظ روحی متناسب با آن‌ها باشد و نیازهای روحی آن‌ها را نیز برطرف نماید.

پیشینه توانمندسازی در نظام اداری ایران

در نظام اداری ایران (سازمان و ادارات دولتی) موضوع توانمندسازی کارکنان را می‌توان در سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه و تحول اداری جستجو کرد. برنامه پنجمساله اول توسعه (۱۳۷۳-۱۳۶۸) طرح‌هایی را برای اصلاح تشکیلات و سازمان دهی، بهبود و ارتقای وضعیت نیروی انسانی، اصلاح و بازنگری نظام‌ها ارائه داده است. در برنامه پنجمساله دوم توسعه (۱۳۷۸-۱۳۷۳) سیاست‌هایی در زمینه افزایش بهره‌وری و تربیت نیروی انسانی بخش دولتی به شرح زیر تدوین شده است:

- افزایش کارایی دستگاه‌های اجرایی و کاهش هزینه‌های عمومی و کارآمد نمودن دستگاه‌های اداری و اجرایی کشور؛
- تأکید بر تربیت و انتخاب مدیران شایسته و کارآمد، نظارت بر عملکرد آن‌ها و اعمال سیاست‌های تنبیهی و تشویقی به منظور افزایش کارایی؛
- اصلاح سیستم حقوق و دستمزد بر مبنای طرح کارانه و بهره‌وری متناسب با شرایط اقتصادی کشور؛
- گسترده‌تر کردن دامنه انتخاب مدیران و توجه به توانمندی‌های فردی آن‌ها با رعایت اصول اعتقادی.

۱. سوره اسراء، آیه ۸۴

۲. تفسیر نمونه، جلد ۱۲، ص ۲۴۳

همچنین در برنامه پنجساله سوم توسعه (۱۳۷۹-۱۳۸۳) اقدام‌های متعددی برای اصلاح ساختار اداری و مدیریت به منظور تصحیح بهسازی و اصلاح نظام اداری در ابعاد تشکیلات، سازمان دهی و ساختار اداره امور کشور، کاهش تصدی های دولت، نظام ها و روش ها، مدیریت منابع انسانی، مقررات و افزایش بهره وری دستگاه‌های اجرایی پیش بینی گردیده و از طریق شورای عالی اداری اجرا شده است.

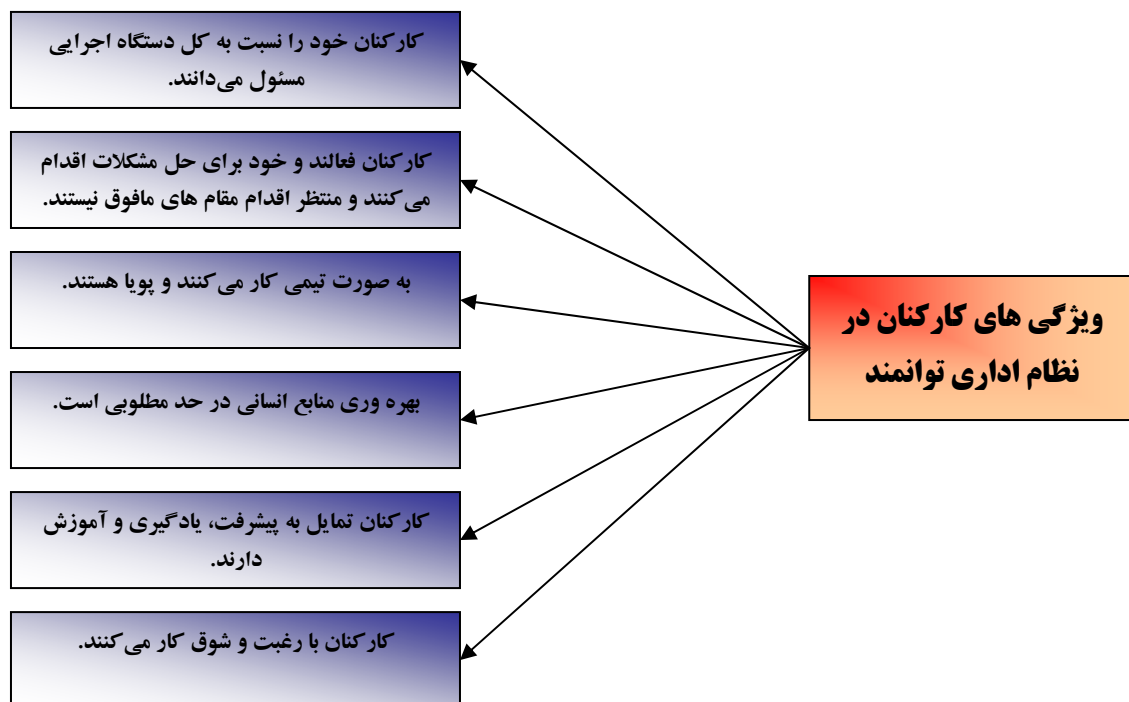
برنامه چهارم توسعه (۱۳۸۳-۱۳۸۸) دیدگاه کاملاً تازه‌ای در امر نوسازی و تحول بخش دولتی و ارتقای اثربخشی حاکمیتی ارائه داده است. برخی از مواد قانون برنامه پنجساله چهارم که مرتبط با موضوع های توانمندسازی است، عبارت است از:

- ماده ۱۳۶. ایجاد زمینه مناسب برای رشد و توسعه کشور، افزایش کارایی و بهره وری دستگاه‌های اجرایی.
- ماده ۱۳۷. متناسب سازی تشکیلات کلان دستگاه‌های دولتی با سیاست های برنامه و بهره گیری از تجربیات دیگر کشورها به منظور برطرف ساختن اثر بخشی ناقص تعارض های دستگاهی، تمرکز امور، موازی کاری و همچنین بهره گیری همه جانبه از فناوری های نوین و روش‌های کارآمد.
- ماده ۱۳۸. اصلاح بودجه ریزی از روش موجود به روش هدفمند و عملیاتی، به صورت قیمت تمام شده خدمات و تخصیص اعتبارات براساس عملکرد و نتایج حاصل از فعالیت‌ها و متناسب با قیمت تمام شده آن.
- ماده ۱۴۱. استقرار نظام شایسته گرایی و ایجاد ثبات در خدمات مدیران و تدوین مسیر ارتقای شغلی.
- ماده ۱۴۲. افزایش پاسخگویی دستگاه‌های اجرایی در قبال مردم با استفاده از فناوری های نوین اداری و بازنگری مهندسی فرایندها، روش ها و توسعه فرهنگ مدیریت و ارزیابی عملکرد.
- ماده ۱۴۳. اصلاح و بهبود مدیریت نیروی انسانی بخش دولتی از طریق تجزیه و تحلیل و طراحی مجدد مشاغل دولتی، به کارگیری نیروی انسانی در فضای رقابتی، پرداخت حقوق و مزایا متناسب با نتایج کارها و بهره وری، ارتقای سطح مدیران با ارائه توسعه آموزش های شغلی و تخصصی کوتاه مدت.
- ماده ۱۴۴. استقرار نظام کنترل نتایج به جای مراحل انجام کار و اعطای اختیارات لازم به مدیران به منظور افزایش کارایی و بهره وری و هدفمند نمودن تخصیص منابع.

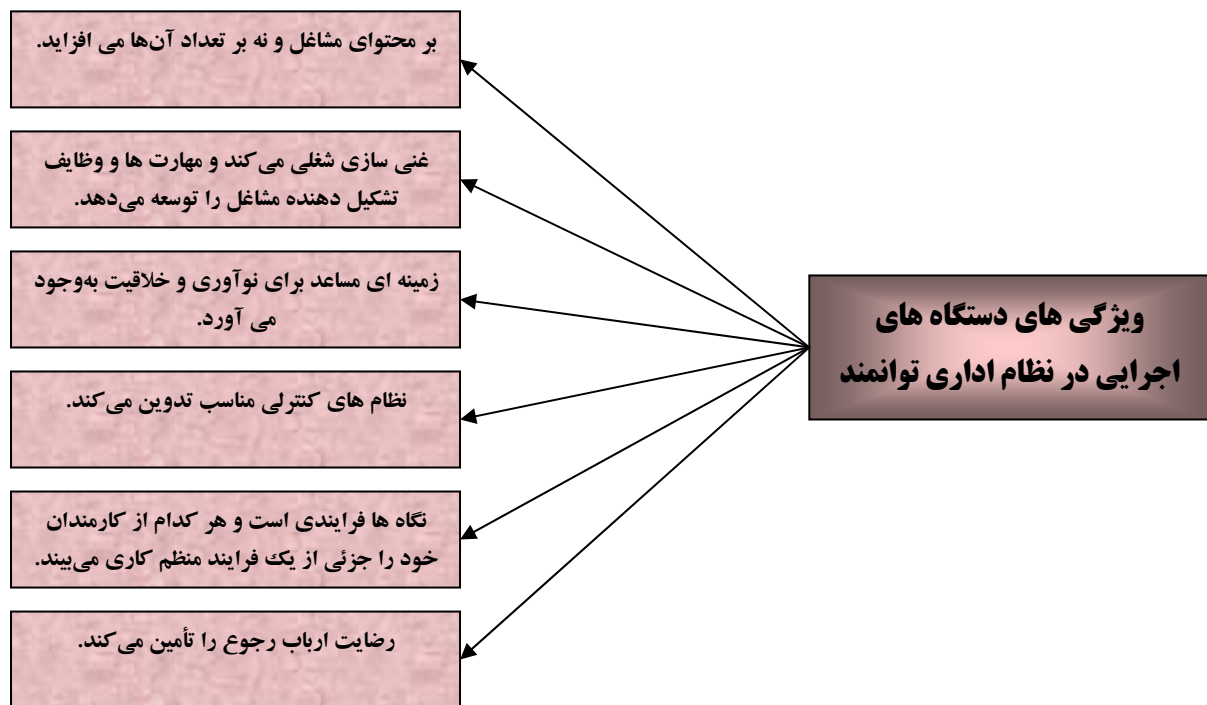
خلاصه اینکه برنامه‌های تحول اداری، تاکنون در چندین مرحله طرح شده‌اند که وضعیت نیروی انسانی را در نظام اداری دچار تغییر ساخته‌اند؛ با وجود این، همچنان دخالت نیروی انسانی در نظام اداری و نحوه توسعه منابع انسانی با ابهام و دشواری روبروست. مانع مهم اجرای برنامه‌های توانمندسازی در ایران نبود منابع علمی کافی و مناسب و نیز نبود الگوی قابل اعتماد در اجرای برنامه هاست. بنابراین، مدیران از ورود به این حیطة پرهیز می‌کنند.

ویژگی‌های نظام اداری توانمند و کارکنان توانمند

براساس ویژگی‌های سازمان‌های توانمند و غیرتوانمند و همچنین کارکنان توانمند و غیرتوانمند که توسط اسکات و ژاف^۱ طرح گردیده است می‌توان نظام اداری توانمند و غیرتوانمند را با مؤلفه‌های زیر توصیف نمود:



^۱ Dynthia D.scott and Dennis T.jaffe



محیط کار توانمند از روابط جدید بین کارکنان و روابط جدید بین انسانها و سازمان ریشه می گیرد. اینها شرکای یکدیگرند. هر فردی، نه تنها در قبال کار و وظیفه اش مسئول است، بلکه نسبت به کل سازمان احساس مالکیت دارد. گروه کار، صرفاً به تقاضاها پاسخ نمی دهد، بلکه مبتکر عملیات است. کارمند، تابعه نیست بلکه تصمیم گیرنده است. هر کس احساس می کند به طور مستمر، مطلبی یاد می گیرد و مهارت های خودش را برای پاسخ دادن به تقاضاهای جدید گسترش می دهد. تواناسازی کارکنان، با تغییر در درون مدیر آغاز می شود، یعنی مدیر باید درک کند که اختیار دادن، رها کردن کنترل نیست، بلکه اعمال کنترل است. تواناسازی باید در رفتار و طرز تلقی کل سازمان، مدیر یا کارکنان ریشه بدواند و اساساً عبارت است از جهت گیری در کار کردن با یکدیگر. یک محیط کار توانمند، محیطی است که در آن گروه هایی از انسانها با هم کار می کنند و در انجام کارها با یکدیگر مشارکت و تشریک مساعی دارند. این روش با سازمان رقابتی سنتی، یعنی جایی که هر کارمند در انجام کارها با یکدیگر به رقابت می پردازند، کاملاً متفاوت دارد. در یک سازمان توانمند به جای اینکه انسانها خود رأساً به کار پردازند، می توانند به یکدیگر متکی باشند.

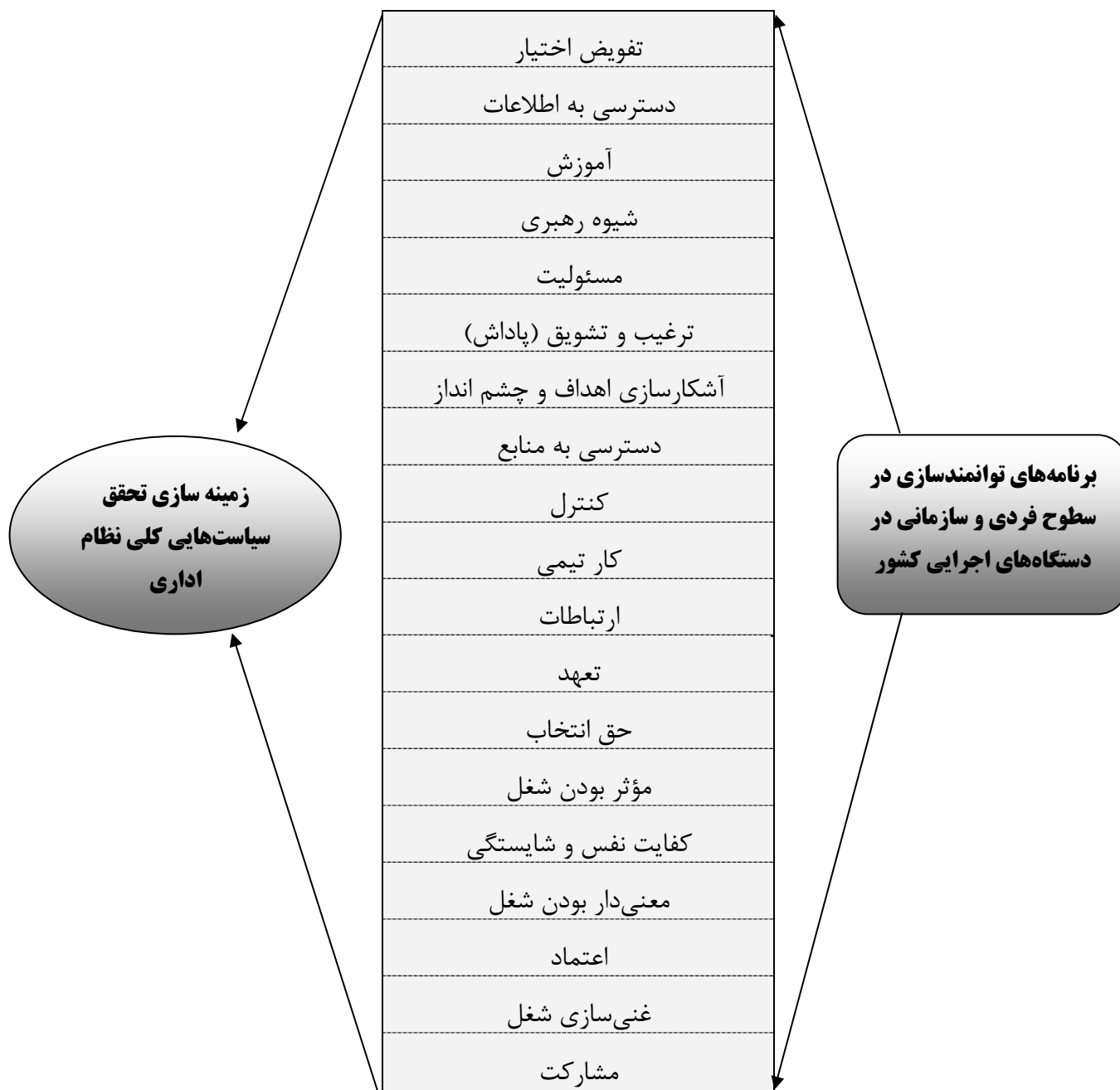
در نظام اداری غیر توانمند و ضعیف موارد زیر مشاهده می‌شود:

- کارکنان نسبت به کارشان رغبت ندارند؛
- کارکنان نسبت به کل نظام اداری و دستگاه خودشان احساس منفی دارند؛
- کارکنان صرفاً کاری را که وظیفه آنها است انجام می‌دهند؛
- فضای سازمان شفاف و یکرنگ نیست و گفتارها و رفتارها با هم فاصله دارند؛
- کارکنان نسبت به یکدیگر بدگمان هستند.

در چنین دستگاه اجرایی مشخص است که کارکنان:

- خودشان را ناچیز می‌پندارند؛
- اندیشه‌هایشان را ارائه نمی‌کنند؛
- کارشان را وظیفه‌ای و تکلیفی می‌بینند؛
- احساس می‌کنند مهارت‌ها و توانایی‌هایشان تأثیری در موقعیت و پیشرفتشان ندارد.

براساس الگوهای مختلف ارائه شده در ادبیات توانمندسازی و جمع بندی مؤلفه‌های ذکر شده می‌توان متغیرهایی را به عنوان متغیرهای توانمندسازی ذکر نمود که توسط محققان پیشین استخراج شده است. براین اساس و با رویکرد تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری می‌توان ارتباط بین توانمندسازی در سطوح فردی و سازمانی در دستگاه‌های اجرایی و تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری تعریف نمود.



جمع بندی و نتیجه گیری:

به منظور تحقق سیاست های کلی نظام اداری لزوماً پرداختن به مقوله توانمندسازی هم در بُعد فردی و با رویکرد ارتقای توانایی ها در کارکنان نظام اداری ایران و هم در بُعد سازمانی و با رویکرد ارتقای توانمندی در دستگاه‌های اجرایی کشور لازم و ضروری است بنابراین، توصیه می‌گردد دستگاه‌های اجرایی برای زمینه‌سازی تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری، اجرای برنامه‌های توانمندسازی را در اولویت برنامه‌های خود قرار دهند.

منابع و مأخذ:

- اسکات، سینیتا؛ ژافه، دنیس. تواناسازی کارکنان؛ ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران: سروش، ۱۳۷۵.
 - آقاییار، سیروس. توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۵، ۱۳۸۲.
 - بابایی، علی اکبر و دیگران. تواناسازی کارکنان: سرمایه‌گذاری بی‌جایگزین، ماهنامه تدبیر شماره ۱۲۹، ۱۳۸۱.
 - جعفری قوشچی، بهزاد. راههای تواناسازی کارکنان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۹، ۱۳۸۰.
 - رهنورد، فرج الله. توانمندسازی گامی به سوی مشتری مداری، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۵۹، ۱۳۸۲.
 - کینلا، دنیس. توانمندسازی منابع انسانی؛ ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصومعلی سلیمیان، تهران: مدیران، ۱۳۸۳.
 - وتن، دیوید؛ کمرون، کیم اس. تواناسازی و تفویض اختیار؛ ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۳.
 - یاری، حمیدرضا. مطالعه‌ای پیرامون وضعیت و الزامات توانمندسازی نیروی انسانی در استانداری همدان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد، ۱۳۸۵.
 - ابوالعلائی، بهزاد؛ غفاری، عباس. سرمایه انسانی تربیت رقابتی سازمان‌ها در عرصه جهانی‌سازی. تهران: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۸۵.
- Dover, K, (1999), "avoiding empowerment traps", management review, volume 88
Issuel"
- Spreitzer, Gretchen M. (1992), "when organization dare: the dynamics of individual empowerment in the work place", Ph .D .dissertation, university of Michigan.