

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَصَلَّى اللَّهُ عَلَى مُحَمَّدٍ وَآلِهِ الطَّاهِرِينَ

نقدیم به ؛

**سادتِ مقدر بیگانه منجی بتترین،
حضرت مهد (عجل الله تعالی فرجه التتریف)**

و هدیه به؛

روح بلند تنهداً گمنام دانستگاه امام صادق (علیه السلام)

توانمندسازی معلمان

بناکایدبرآموزه‌های اسلام

تألیف:

نیره رحمانی

ویراستاران علمی:

دکتر نیکو دیالمه و دکتر میترا عزتی

فهرست مطالب

سخن ناشران.....	۱۳
تقدیر و تشکر.....	۱۵
پیشگفتار.....	۱۷
فصل ۱. کلیات	۲۱
مقدمه.....	۲۱
۱-۱. ضرورت و اهمیت توانمندسازی.....	۲۱
۲-۱. تاریخچه توانمندسازی.....	۲۳
۳-۱. رویکردهای توانمندسازی.....	۲۵
۱-۳-۱. رویکرد مکانیکی.....	۲۶
۲-۳-۱. رویکرد انگیزشی.....	۲۸
۳-۳-۱. رویکرد روان‌شناختی.....	۲۹
۴-۳-۱. رویکرد تعاملی.....	۲۹
۵-۳-۱. رویکرد شناختی.....	۳۰
۶-۳-۱. رویکرد فرهنگی - ارزشی.....	۳۱
۷-۳-۱. رویکرد تلفیقی.....	۳۱
جمع‌بندی.....	۳۲

۶ □ توانمندسازی معلمان با تاکید بر آموزه‌های اسلامی

فصل ۲. تعاریف و ویژگی‌های توانمندسازی.....	۳۳
مقدمه.....	۳۳
۱-۲. مفهوم‌شناسی توانمندسازی.....	۳۳
۲-۲. ویژگی‌های افراد و سازمان‌های توانمند.....	۳۸
۳-۲. ویژگی‌های سازمان‌های توانمند.....	۳۹
۴-۲. مفهوم‌شناسی توانمندسازی معلمان.....	۳۹
۵-۲. ویژگی‌های معلمان توانمند بر اساس الگوی کورتاجن.....	۴۱
۶-۲. ویژگی‌های معلمان توانمند.....	۴۵
۱-۶-۲. صلاحیت‌های شناختی.....	۴۶
۱-۱-۶-۲. شناخت انسان و دیدگاه تربیتی معلم.....	۴۶
۲-۱-۶-۲. شناخت اهداف، مبانی، اصول و روش‌های تعلیم و تربیت.....	۴۶
۳-۱-۶-۲. شناخت حوزه تخصصی خود.....	۴۸
۲-۶-۲. صلاحیت‌های عاطفی.....	۴۸
۱-۲-۶-۲. مسئولیت‌پذیری و تعهد حرفه‌ای.....	۴۸
۲-۲-۶-۲. گشاده‌رویی.....	۴۸
۳-۲-۶-۲. احترام.....	۴۹
۴-۲-۶-۲. روحیه پژوهش‌گری.....	۴۹
۳-۶-۲. صلاحیت‌های مهارتی.....	۴۹
۱-۳-۶-۲. مهارت تدریس.....	۴۹
۲-۳-۶-۲. مهارت ارزیابی.....	۴۹
۳-۳-۶-۲. مهارت برنامه‌ریزی.....	۴۹
جمع‌بندی.....	۵۰
فصل ۳. الگوهای توانمندسازی.....	۵۱
مقدمه.....	۵۱
۱-۳. الگوی توانمندسازی کانگر و کانگو (۱۹۸۸).....	۵۱
۲-۳. الگوی توانمندسازی کالبرت و مک دونو (۱۹۸۶).....	۵۳
۳-۳. الگوی توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵).....	۵۳

فهرست مطالب ۷

۵۵	۳-۴. الگوی توانمندسازی کوبین و اسپریتزر (۱۹۹۷).....
۵۶	۳-۵. الگوی توانمندسازی جروی، رایت و اندرسون (۱۹۹۸).....
۵۷	۳-۶. الگوی توانمندسازی آلن راندولف (۱۹۹۸).....
۵۸	۳-۷. الگوی توانمندسازی رایبیز و همکاران (۲۰۰۲).....
۵۹	۳-۸. الگوی توانمندسازی گلن لاوراک (۲۰۰۳).....
۶۱	۳-۹. الگوی توانمندسازی والاس و استورم (۲۰۰۳).....
۶۱	۳-۱۰. الگوی توانمندسازی نوکلین و روهوتی (۲۰۰۳).....
۶۲	۳-۱۱. الگوی توانمندسازی کلیفورد.....
۶۵	۳-۱۲. الگوی توانمندسازی عبدالهی ۱۳۸۳.....
۶۶	جمع بندی.....
۶۷	فصل ۴. عوامل مؤثر بر توانمندسازی.....
۶۷	مقدمه.....
۶۷	۴-۱. عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان.....
۷۳	۴-۲. عوامل مؤثر بر توانمندسازی معلمان.....
۸۳	۴-۳. الگوی مفهومی عوامل مؤثر بر توانمندسازی معلمان.....
۸۶	جمع بندی.....
۸۹	فصل ۵. عوامل خودتوانمندی مؤثر بر توانمندسازی معلمان.....
۸۹	مقدمه.....
۸۹	۵-۱. مفهوم خودتوانمندسازی.....
۹۰	۵-۲. پیشنیازهای خودتوانمندسازی.....
۹۱	۵-۳. عوامل خودتوانمندسازی مؤثر بر توانمندسازی معلمان.....
۹۲	۵-۳-۱. احساس شایستگی (خود اثربخشی).....
۹۳	۵-۳-۲. احساس داشتن حق انتخاب.....
۹۴	۵-۳-۳. احساس مؤثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه).....
۹۵	۵-۳-۴. احساس معنادار بودن.....
۹۶	۵-۳-۵. احساس اعتماد.....
۹۷	جمع بندی.....

فصل ۶. عوامل مدیریتی مؤثر بر توانمندسازی معلمان	۹۹
مقدمه	۹۹
۱-۶. تیم‌سازی	۹۹
۱-۱-۶. تیم‌های حل‌کننده مسئله (دوایر کیفیت)	۱۰۱
۲-۱-۶. تیم‌های خودگردان	۱۰۱
۳-۱-۶. تیم‌های فراوظیفه‌ای	۱۰۱
۲-۶. مدیریت مشارکتی	۱۰۲
۱-۲-۶. مدیریت مشورتی	۱۰۴
۲-۲-۶. نظام پیشنهادها	۱۰۴
۳-۲-۶. گروه‌های کیفیت	۱۰۴
۴-۲-۶. گروه‌های خودگردان	۱۰۴
۳-۶. سبک رهبری دمکراتیک	۱۰۵
۴-۶. انگیزش (عوامل عاطفی - روانی)	۱۰۶
۵-۶. رشد حرفه‌ای کارکنان	۱۰۸
۶-۶. اعتمادسازی	۱۱۰
۷-۶. الگوسازی	۱۱۵
۱-۷-۶. کارکرد و فواید روش الگویی	۱۱۵
جمع‌بندی	۱۱۶
فصل ۷. عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی معلمان	۱۱۹
مقدمه	۱۱۹
۱-۷. ارزیابی عملکرد	۱۱۹
۲-۷. نظام پاداش‌دهی	۱۲۰
۳-۷. بیان روشن اهداف	۱۲۲
۴-۷. دسترسی به منابع و اطلاعات	۱۲۴
۵-۷. ساختار سازمانی	۱۲۵
۶-۷. غنی‌سازی شغل	۱۲۸
جمع‌بندی	۱۳۱

فصل ۸. توانمندسازی معلمان در آموزه‌های اسلامی	۱۳۳
مقدمه	۱۳۳
۱-۸. ضرورت بکارگیری آموزه های اسلامی در توانمندسازی معلمان	۱۳۳
۲-۸. مفهوم‌شناسی توانمندسازی معلمان در آموزه‌های اسلامی	۱۳۶
۳-۸. توانمندسازی معلمان با تاکید بر آموزه‌های اسلامی	۱۳۹
۴-۸. ویژگی‌های معلمان توانمند با تاکید بر آموزه‌های اسلامی	۱۴۰
۱-۴-۸. صلاحیت‌های شناختی	۱۴۱
۱-۱-۴-۸. اعتقاد به جهان‌بینی توحیدی	۱۴۱
۲-۱-۴-۸. شناخت انسان و دیدگاه تربیتی معلم	۱۴۲
۳-۱-۴-۸. مداومت و استمرار در فراگیری دانش	۱۴۲
۴-۱-۴-۸. تجربه‌اندوزی	۱۴۳
۵-۱-۴-۸. شناخت تفاوت‌های فردی مخاطبان	۱۴۳
۲-۴-۸. صلاحیت‌های ارزشی	۱۴۴
۱-۲-۴-۸. اخلاص و پاکسازی نیت	۱۴۵
۲-۲-۴-۸. اتکا به مبداء فاعلی (توکل)	۱۴۶
۳-۲-۴-۸. التزام به حدود الهی	۱۴۶
۴-۲-۴-۸. تواضع و فروتنی	۱۴۷
۵-۲-۴-۸. تعهد و تخصص حرفه‌ای	۱۴۸
۶-۲-۴-۸. امانتداری	۱۴۹
۷-۲-۴-۸. عمل‌گرایی در جریان علم	۱۵۰
۸-۲-۴-۸. نشر علم	۱۵۱
۳-۴-۸. صلاحیت‌های مهارتی	۱۵۲
۱-۳-۴-۸. شروع با بسم‌الله	۱۵۲
۲-۳-۴-۸. وضو و طهارت	۱۵۳
۳-۳-۴-۸. اعتراف به عجز علمی	۱۵۳
۴-۳-۴-۸. ایجاد شوق و دلبستگی به علم و دانش در شاگردان	۱۵۴
۵-۳-۴-۸. احترام به طالب علم	۱۵۵
۶-۳-۴-۸. تلاش در تفهیم دانش	۱۵۵

۱۰ □ توانمندسازی معلمان با تاکید بر آموزه‌های اسلامی

۵-۸. عوامل مؤثر بر توانمندسازی معلمان در آموزه‌های اسلامی ۱۵۶
جمع‌بندی ۱۵۹

فصل ۹. عوامل خودتوانمندی در آموزه‌های اسلامی ۱۶۱
مقدمه ۱۶۱
۹-۱. اخلاص و پاکسازی نیت ۱۶۱
۹-۲. اتکا به مبداء فاعلی (توکل) ۱۶۳
۹-۳. التزام به حدود الهی ۱۶۴
۹-۴. اجتناب از خودبرتربینی ۱۶۶
۹-۵. مداومت و استمرار در فراگیری دانش ۱۶۷
جمع‌بندی ۱۶۸

فصل ۱۰. عوامل مدیریتی مؤثر بر توانمندسازی معلمان در آموزه‌های اسلامی ۱۷۱
مقدمه ۱۷۱
۱۰-۱. تحقق کرامت انسانی (عزت نفس) ۱۷۱
۱۰-۱-۱. زیرمقوله‌های تحقق کرامت انسانی ۱۷۲
۱۰-۱-۱-۱. توجه به برابری انسان‌ها ۱۷۳
۱۰-۱-۱-۲. تکریم و احترام به شخصیت انسان (استاد) ۱۷۴
۱۰-۱-۱-۳. بسترسازی انتخاب آگاهانه ۱۷۴
۱۰-۲. اخلاق کاری مدیران ۱۷۵
۱۰-۲-۱. گشاده‌رویی ۱۷۶
۱۰-۲-۲. ابراز محبت به دیگران ۱۷۶
۱۰-۲-۳. رفق و مدارا ۱۷۷
۱۰-۲-۴. پشتیبانی در شرایط حساس ۱۷۷
۱۰-۲-۵. توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان ۱۷۸
۱۰-۳. اعتمادسازی ۱۷۹
۱۰-۳-۱. پذیرش مسئولیت بر اساس تکلیف الهی ۱۸۰
۱۰-۳-۲. صداقت و پیشگامی در عمل ۱۸۱

فهرست مطالب □ ۱۱

۱۸۲ عدالت ۳-۳-۱۰
۱۸۲ توجه به نیازهای کارکنان ۴-۳-۱۰
۱۸۳ الگوسازی ۴-۱-۱۰
۱۸۴ شیوه‌های مختلف تربیت الگویی (زیر مقولات الگوسازی) ۱-۴-۱۰
۱۸۴ الگودهی ۱-۱-۴-۱۰
۱۸۵ الگوپردازی ۲-۱-۴-۱۰
۱۸۶ الگوزدایی ۳-۱-۴-۱۰
۱۸۷ اهتمام به ارتقاء و دانش‌افزایی ۵-۱۰
۱۸۸ فضاسازی جهت اهتمام معلم به دانش‌افزایی ۱-۵-۱۰
۱۸۸ ایجاد زمینه سوال و پرسش ۲-۵-۱۰
۱۸۹ ایجاد شرایطی جهت بهره‌گیری از تجربیات دیگران ۳-۵-۱۰
۱۹۰ جمع‌بندی

فصل ۱۱. عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی معلمان در آموزه‌های اسلامی ۱۹۱

۱۹۱ مقدمه
۱۹۱ ۱-۱۱. ارزیابی عملکرد
۱۹۳ ۲-۱۱. بیان روشن اهداف
۱۹۶ ۳-۱۱. در دسترس قرار دادن منابع
۱۹۷ ۴-۱۱. تقسیم وظایف افراد بر مبنای تعهد و تخصص
۱۹۹ ۵-۱۱. علاقمندی و انگیزه بالا برای انجام وظایف
۲۰۰ ۶-۱۱. رعایت ضابطه‌مندی در تقسیم وظایف
۲۰۲ ۷-۱۱. نظام پاداش‌دهی
۲۰۲ ۱-۷-۱۱. تقدیر و تشویق کلامی
۲۰۴ ۲-۷-۱۱. پاداش مبتنی بر عملکرد
۲۰۴ ۳-۷-۱۱. پاداش متناسب با شایستگی
۲۰۴ جمع‌بندی

فصل ۱۲. مقایسه تطبیقی مفهوم و عوامل مؤثر بر توانمندسازی معلمان	
در آموزه‌های اسلام و دانش مدیریت.....	۲۰۷
مقدمه.....	۲۰۷
۱-۱۲. مقایسه تطبیقی مفهوم و ویژگی‌های توانمندی معلمان در آموزه‌های اسلام و دانش مدیریت.....	۲۰۷
۲-۱۲. مقایسه تطبیقی عوامل خودتوانمندی در آموزه‌های اسلام و دانش مدیریت.....	۲۱۲
۳-۱۲. مقایسه تطبیقی عوامل مدیریتی مؤثر بر توانمندسازی معلمان در آموزه‌های اسلام و دانش مدیریت.....	۲۱۴
۴-۱۲. مقایسه تطبیقی عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی معلمان در آموزه‌های اسلام و دانش مدیریت.....	۲۱۸
جمع‌بندی.....	۲۲۱
فهرست منابع.....	۲۲۳
نمایه.....	۲۳۷

بسمه تعالی

«لقد منَّ اللهُ على المؤمنين إذ بعث فيهم رسولاً من أنفسهم يتلوا عليهم آياته و
يزكّهم و يعلمهم الكتاب و الحكمة و إن كانوا من قبل لفي ضلال مبين»

(آل عمران، ۱۶۴)

سخن ناشران

حمد و ثنا خداوند بزرگ و ذات احدیت را که امتیاز و درجه عالمان و دانشمندان را در نزدیکی به جایگاه پر عظمت خویش قرار داد، همو که در این آیه شریفه بر مؤمنین منت نهاد آنگاه که از خودشان رسولی را برانگیخت تا برای آنان آیات وحی بخواند و ایشان را بشارت و بیم دهد. به راستی مرتبت علم و دانش و فضل و معرفت در نزد خدا جایگاهی قرار دارد که احدیت به واسطه اعطاء آن به آدمی بر بشریت منت نهاده است.

خداوند را شاکریم که در عصری که هنوز در برخی کشورهای جهان، زنان را واجد شرایط شرکت در محافل سیاسی، اجتماعی و علمی نمی‌دانند، خواهران گرامی ما در عرصه علم و تحقیق و پژوهش پیش می‌تازند و به جهت اراده استوار خویش اندیشه‌ها را به تکاپو و قلم‌ها را به حرکت وا می‌دارند (رئیس محترم دانشگاه امام صادق علیه السلام آیت الله مهدوی کنی).

این توفیق الهی است که یک مرکز داعیه‌دار علم و دانش بتواند در دستیابی به اهداف بلند خود، برنامه‌های خویش را بر مدار معرفت و دانایی قرار دهد، چرا که علم و معرفت از چنان قدر و منزلت و عظمتی برخوردار است که باید گام نهادن در مسیر آن را از الطاف الهی دانست. دانشگاه امام صادق علیه السلام (پردیس خواهران) طی سالیان گذشته افتخار این را داشته که در این راستا گام‌هایی برداشته و افق بلندی را در چشم‌انداز علمی خود پیش رو

دارد که البته برخی فعالیت‌ها به صورت راهبردی یعنی درازمدت و برخی فعالیت‌ها به صورت میان مدت و کوتاه مدت بوده است. از جمله فعالیت‌های این مرکز در بخش‌های علمی و آموزشی و پژوهشی، به انجام رسانیدن برخی طرح‌ها، پژوهش‌ها و انتشار آن در قالب کتاب می‌باشد که اهداف متعالی دانشگاه را در دستیابی به رویکردهای تعیین شده به پیش خواهد برد. در این راستا الگوی اسلامی ایرانی رشد و تعالی و پیشرفت در مسیر اهداف متعالی و بلند نظام جمهوری اسلامی، از رویکردهای نوینی است که در رسیدن به فعالیت‌های برنامه‌ای مورد توجه واقع می‌شود.

معاونت پژوهشی از زمان تشکیل تاکنون به این مهم توجه داشته و برنامه‌ها و فعالیت‌هایی را به انجام رسانیده است. این معاونت تلاش دارد با عمق بخشیدن به این فعالیت‌ها و تهیه و تنظیم برنامه‌های راهبردی در راستای محقق نمودن پژوهش‌هایی علمی، راهبردی و کاربردی دانشگاه گام‌هایی را بردارد؛ و مطابق با ساختار علمی دانشگاه به عنوان سازمانی دانش بنیان، برنامه‌محور، توسعه‌گرا و تحول‌مدار برای پاسخ‌گویی به نیازهای رو به رشد جامعه فراگیران خود، تلاش دارد با نیازسنجی و پاسخ‌گویی به مطالبات به پژوهش‌های علمی خود به ویژه در شاخه‌های مطالعات زنان با گرایش‌های نسل جوان پاسخ دهد.

خوشبختانه این فعالیت مورد استقبال اساتید، دانشجویان و برخی محیط‌های علمی در استفاده و بهره‌برداری از برخی کتب چاپ شده بوده است. از کلیه کسانی که ما را در این مسیر یاری نموده‌اند تشکر و تقدیر نموده و از همه محققان و فرهیختگان گرامی جهت همکاری در امور علمی پژوهشی دعوت می‌نماییم.

معاونت پژوهشی دانشگاه

اداره کل پژوهش،
حوزه معاونت پژوهشی و فناوری
پردیس خاوران

تقدیر و تشکر

سپاس خدای مهربان را که به واسطه‌ی لطف بی‌کران و همیشگی‌اش، توفیق تلمذ در مکتب صادق آل محمد علیهم‌السلام را نصیب حقیر نمود.

بر خود لازم می‌دانم از زحمات دلسوزانه و بی‌دریغ ریاست محترم دانشگاه امام صادق علیه‌السلام - واحد خواهران - سرکار حاجیه خانم مهدوی، که با فراهم نمودن شرایط، افق‌های نوینی در برابر اندیشه‌ام گشودند، تشکر و قدردانی نمایم.

همچنین از اساتید بزرگووارم سرکار خانم دکتر عزتی و سرکار خانم دکتر دیالمه که با راهنمایی‌های ارزشمند و دقیق‌شان، مسیر تحقیق را برای شاگرد خود هموار نمودند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌نمایم.

در پایان از حمایت‌ها و زحمات بی‌دریغ و خالصانه‌ی خانواده عزیز خود، همسر و از همه‌ی کسانی که به برکت وجودشان و به یمن دعای خیرشان، حصول مطلوب فراهم آمد، کمال تشکر و قدردانی را دارم و از ایزد متعال توفیق روزافزون همگان را خواهانم.

پیشگفتار

سازمان‌های عصر حاضر، تحت تأثیر دگرگونی‌های ناگهانی ناشی از پدیده جهانی‌شدن و افزایش رقابت از یکسو و ارتقاء کیفیت و ارائه خدمات مطلوب به مشتریان و وجود منابع محدود از سوی دیگر، قرار گرفته‌اند. شواهد نشان می‌دهد که اگر سازمانی بخواهد در در عرصه رقابت کاری خود پیشتاز باشد، لازم است از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد. استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به‌شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد به‌منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد. بنابراین، لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خود مدیریتی باشند، باعث شده که توانمندسازی نیروی انسانی به‌عنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به خود جلب کند.

توانمندسازی در کارکنان باهوش، دلگرم، درستکار و مطمئن شرایطی فراهم می‌آورد که در لوای آن زندگی کاری خود را کنترل و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست یابند و از آن‌جا که امروزه نظام آموزش و پرورش، به‌عنوان یک پدیده عام اجتماعی، جزء لاینفک

زندگی اجتماعی به‌شمار می‌رود، توانمندسازی معلمان در محیط‌های آموزشی باعث می‌شود که مدارس شایستگی‌های خود را توسعه دهند تا از این رشد خود و اینکه می‌توانند مشکلاتشان را رفع نمایند، برای ادامه فعالیت‌های خود نیرو بگیرند.

افراد توانمند شده معتقدند که آنها دانش و مهارت‌هایی را کسب کرده‌اند که می‌توانند در موقعیت‌های مختلف به بهترین نحوی فعالیت کنند و آن موقعیت را بهبود بخشند. همچنین مدارس توانمندشده نیز به نحوی سازماندهی شده‌اند که می‌توانند فرصت‌هایی را برای شایستگی ایجاد نمایند و آن را ارتقا و گسترش دهند. از آنجا که کارکنان یک مدرسه، خود را از طریق کسب دانش و انگیزه توانمند می‌سازند، طبیعی است که این امر در تعلیم و تربیت دانش‌آموزان تأثیر داشته باشد. کارکنان توانا اطلاعاتشان را با شاگردان خود تسهیم می‌کنند و با ایجاد خودمختاری از طریق مرزبندی‌ها و چارچوب‌ها به آنها یادآوری می‌کنند که به سرزمین تواناسازی سفر کنند. معلمان توانمند، به دانش‌آموزان خود یاد می‌دهند که می‌توانند کارهایشان را خود انجام دهند و کمتر به دیگران متکی باشند.

متناسب با هر برداشتی که معلم از ماهیت انسان داشته باشد، موضع تربیتی او در قبال مولفه‌های تربیت متفاوت خواهد بود، لذا در هر نظام تربیتی، توصیف انسان به منزله سنگ بنای آن است. زیرا همه اجزای یک نظام تربیتی، اعم از مفاهیم، تمثیل‌ها، اهداف، اصول، روش‌ها و مراحل تربیت به نحوی ناظر به وضع انسان است و اگر ندانیم که این انسان چیست و به‌عبارتی اعتقاد روشن و مورد اتفاق برای حقیقت انسان نداشته باشیم همه تلاش و کوشش ما برای اصلاح فرهنگ و آموزش و پرورش، اخلاق و روابط اجتماعی بیهوده است. قرآن که کتاب تعلیم و تربیت ما است، چهره‌های مختلف انسان را دقیقاً ترسیم می‌کند و تصریح می‌کند پیامبران که معلمان حقیقی بشنند برای انسان‌سازی آمده‌اند: *وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَ لَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ*؛ و ما تو را جز برای همه مردم

نفرستادیم تا(آنها را به پاداش‌های الهی) بشارت دهی و (از عذاب او) بترسانی؛ ولی بیشتر مردم نمی‌دانند(سبأ؛ ۲۸).

از این روست که انتخاب مربی لایق و استادی حاذق و برگزیدن آموزگاری صالح و با کفایت، تامل و مشورت و دقت و مراقبت فراوانی می‌طلبد و باید یکی از وظایف نظام آموزش و پرورش در جامعه اسلامی پرورش معلمان دلسوز، مؤمن، آشنا و کارآزموده و توانمند کردن آنان در تمام ابعاد فکری، روحی اعتقادی و ... باشد تا دستیابی به هدف تعلیم و تربیت اسلامی که همانا شکوفایی تام و تمام استعدادها و خلاقیت‌ها در جهت رشد شخصیت و تجلی عزت نفس در راه نیل به کمال و تبدیل شدن به یک انسان کامل است میسر گردد.

بنابراین ارائه برنامه‌های کاربردی در مدارس جهت توانمندسازی معلمان و بهبود عملکرد یاددهی - یادگیری بدون توجه به دیدگاه اسلام و تفاوت‌های موجود بین این دین مقدس و صاحب‌نظران غربی و شرقی در این زمینه، مشکلاتی از جمله عدم هماهنگی با ایدئولوژی و ارزش‌های اسلامی، مقاومت در برابر اجرای برنامه‌ها به دلیل تطبیق نداشتن برنامه‌ها با ارزش‌های جامعه اسلامی را بدنبال خواهد داشت. از این رو شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی معلمان با توجه به مقتضیات کشور و بر مبنای مبانی اسلامی و شناخت میزان موفقیت نظام آموزش و پرورش در امر توانمندسازی یک ضرورت احساس می‌شود و انجام پژوهش‌هایی در ارتباط با توانمندسازی نیروی انسانی قطعاً می‌تواند به هدایت صحیح برنامه‌ها و کاهش هزینه‌ها چه از لحاظ بعد زمانی و چه از لحاظ بعد مالی منجر گردد.

نیره رحمانی

تایستان ۹۲



کلیات

مقدمه

امروزه شکاف میان ملت‌ها مبتنی بر ابعاد دانایی و نادانی است؛ بنابراین چالش نیروی انسانی مشتمل بر انسان دانا و توانمند است. در این زمینه کارکنان، به‌عنوان سرمایه‌ای ارزشمند محسوب شده که در رشد، پویایی و بالندگی سازمان نقش اساسی ایفا می‌کنند. صاحب‌نظران مدیریت برای تقویت این جنبه از بالندگی، توانمندسازی کارکنان را پیشنهاد می‌کنند. توانمندسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسان در اختیار می‌گذارد. در این فصل سعی شده کلیاتی در مورد ضرورت و اهمیت توانمندسازی معلمان، تاریخچه، دستاورد و رویکردهای رایج در آن مطرح شود.

۱-۱. ضرورت و اهمیت توانمندسازی

اسکات و ژافه (۱۹۹۱) در خصوص اینکه چرا کارکنان را توانا سازیم، می‌نویسند که سازمان هم از درون و هم از برون مورد هجوم قرار می‌گیرد از منظر محیط بیرونی رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باور نکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع را از سازمان‌ها می‌طلبد. از جنبه محیط درونی کارکنان احساس می‌کنند که با آنان صادقانه برخورد نمی‌شود، سازمان‌ها پیوسته توقع

بیشتری دارند و مرتباً قواعد بازی را تغییر می‌دهند. در حالی که کارکنان، طالب کار با معنی بوده، صراحت و صداقت بیشتری خواستارند، و خودیابی و خودشکوفایی بیشتری از کارشان می‌خواهند. تغییر سازمان‌های سنتی و ظهور سازمان‌های جدید نیز لازمه توجه بیشتر به توانمندسازی است. سازمان سنتی فقط به آدم‌هایی نیاز دارد که کار معینی انجام دهند و سوال نکنند. محیط کار امروزی، به کارکنانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم گرفته، راه‌حل‌های تازه‌ای برای مسایل پیدا کنند، خلاقیت داشته و در قبال نتایج کار، مسئول شناخته شوند (اسکات و ژافه، ۱۳۷۵). بنابراین محرک‌های متعددی وجود دارد که سازمان‌ها را به توانمندسازی کارکنانشان ترغیب نموده است. در این میان مهمترین این محرک‌ها عبارتند از:

• اثرات فن‌آوری بر محیط‌های کاری

رشد سریع فن‌آوری، تمامی جوانب سازمان را تحت تأثیر خود قرار داده است. تغییر فن‌آوری باعث شده که ماهیت کار تغییر کند. این پیشرفت باعث شده که رایانه‌ها جایگزین مشاغل عادی و معمول گردند و افراد باید به سرعت با این مشاغل پیش‌پا افتاده خداحافظی کنند و در پی کارهایی برآیند که فناوری نوین آنها را به مبارزه می‌طلبد. بنابراین مشاغلی که باقی مانده‌اند نیازمند کارکنان توانمندی هستند که از مهارت‌های لازم برای رویارویی با این تغییرات برخوردار باشند.

• افزایش انتظارات مشتریان

مشتریان دامنه توقعات خود را در مورد کیفیت، قیمت و خدمات وسیع‌تر کرده و اوضاع و احوال نشان می‌دهد که اگر سازمانی از عهده برآوردن این توقعات بر نیاید، مشتریان به سمت سازمان‌های رقیب می‌روند.

• ضرورت انعطاف‌پذیری سازمان

در شکل سنتی سازمان‌ها دارای ساختار سلسله‌مراتبی و قدرت متمرکز در رأس هرم تغییرات عمده‌ای در حال رخ دادن است. به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی، در محیط‌هایی که شدت رقابت جهانی و فن‌آوری‌های نوین از

ویژگی‌های آن به‌شمار می‌آید دست برداشتن از کنترل متمرکز باعث افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌ها خواهد شد. در این میان توانمندسازی کارکنان بهترین فلسفه عدم تمرکز است.

• نیاز به کارکنان با مهارت بالا

امروزه سازمان‌ها به افرادی نیازمندند که مشکل‌گشا و مبتکر باشند و با بکارگیری توانایی‌های خود بتوانند موجبات بقای سازمان در محیط رقابتی را فراهم آورند. اخیراً برای سازمان‌ها روشن شده که اطمینان امروز و موفقیت فردایشان بیشتر به استعداد ادراک افرادشان وابسته است و کارکنان در حقیقت مرکز عقلانیت هر سازمان می‌باشند. چارلز هندی بر این نکته تأکید می‌کند که ذکاوت تمرکز یافته، دانش فنی و توانایی بدست آوردن و بکار گرفتن دانش، منبع جدیدی از ثروت است و هدف این است که مغزهای افراد را نیز مانند بازوان آنها بکار اندازد.

• افزایش رقابت

فشارهایی که رقابت جهانی بر شرکت‌ها وارد و آنها را وادار به تغییر و دگرگونی می‌کند، به این معناست که آنچه در گذشته به نظر خارق‌العاده و برجسته بوده چه‌بسا امسال عادی جلوه می‌کند. در قرن جدید، وضعیت کاملاً تغییر کرده است. اکنون رقیبان خارجی، تهدیدکنندگان بزرگ تلقی می‌شوند، به‌گونه‌ای که بسیاری از کسب و کارها خود را در بازارهای جهانی در وضعیت مخاطره‌آمیزی می‌بینند. امروزه سازمان‌ها نیازمند افرادی توانمند هستند تا بتوانند با کمک آنها در رقابت پیروز گردند.

۱-۲. تاریخچه توانمندسازی

مفهوم توانمندسازی از اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت و روان‌شناسی سازمانی وارد شده است. اما بررسی‌های تاریخی نشان می‌دهد که توانمندسازی ریشه در تاریخ گذشته دارد. وتن و کمرون (۱۹۹۸) اظهار می‌کنند که این مفهوم به هیچ‌عنوان تازه نیست بلکه در

رشته‌های روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و علوم دینی ریشه‌هایی دارد که به دهه‌های گذشته، حتی قرن‌های گذشته برمی‌گردد. در زمینه روان‌شناسی آدلر^۱ (۱۹۲۷) مفهوم انگیزش تسلط، وایت^۲ (۱۹۵۹) مفهوم انگیزش اثرگذاری، بریهم^۳ مفهوم واکنش روان‌شناختی و هات^۴ انگیزش شایستگی را مطرح کرده‌اند. در جامعه‌شناسی، اندیشه‌های توانمندسازی بیشتر به جنبش‌های حق‌طلبی برمی‌گردد که در آنها مردم برای آزادی و کنترل شخصی خویش مبارزه می‌کردند. بعلاوه بسیاری از نوشته‌هایی که به مشکلات اجتماعی از طریق تغییر اجتماعی پرداخته‌اند، اساساً روی توانمندسازی گروه‌ها تمرکز کرده‌اند.

در طول قرن‌ها، در علوم دینی، بحث‌های زیادی درباره جبر و اختیار، خودرایی و تسلیم، قضا و قدر و انسان‌گرایی مطرح بوده است. ریشه همه این موضوعات اشکال تغییر یافته موضوع توانمندی در مقابل ناتوانی و درماندگی است (عبداللهی و نوه‌ابراهیم، ۱۳۸۶).

در متون مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تحت عناوین تیم‌سازی، مدیریت مشارکتی و مدیریت کیفیت جامع بر می‌گردد و آخرین تغییراتی که بر روی این موضوع انجام شد، توانمندسازی کارکنان نام گرفت (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶).

از آن پس این اصطلاح به‌طور گسترده در علوم سازمانی مورد استفاده واقع شد. در مراحل اولیه هیچ‌گونه توافقی در زمینه تعریف آن وجود نداشت. تعاریفی که بکار گرفته می‌شدند اغلب هم خانواده و دارای معانی بسیار مرتبط با هم بودند. در سال (۱۹۹۸) کانگر و کاننگو یک گام بسیار مهم برای روشن ساختن این مفهوم برداشتند. صاحب‌نظران فوق توصیه

1. Adler
2. White
3. Brehm
4. Hatter

کردند که توانمندسازی باید برحسب فرایندهای انگیزشی کارکنان تعریف گردد این رویکرد بعدها به پژوهشگرانی چون توماس و ولتهوس امکان داد تا بر پایه این تعریف کانگر و کانگو تعریف عملیاتی تری را ارائه دهند. پس از آن تعریف توماس و ولتهوس به منظور سنجش روایی و پایایی مورد پژوهش سایرین قرار گرفت.

آنان با تاکید بر چند وجهی بودن توانمندسازی، برای آن چهار بعد شناختی، احساس معنادار بودن، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، و احساس مؤثر بودن را ذکر می‌کنند. اسپریتزر (۹۶-۱۹۹۵) در مطالعات پژوهشی خود چهار بعد را اندازه‌گیری و اعتباریابی کرده است. وتن و کمرون (۱۹۹۸) بر اساس تحقیقات میسرا (۱۹۹۲) بعد اعتماد را به ابعاد فوق اضافه کردند. بنابراین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر اساس تحقیقات گذشته در پنج بعد احساس معنادار بودن، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن و احساس اعتماد خلاصه شد.

۱-۳. رویکردهای توانمندسازی

مطالعه ادبیات مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که رویکردهای مختلفی در مورد توانمندسازی کارکنان وجود دارد. همانطور که در جدول شماره (۱-۲) دیده می‌شود، صاحب‌نظران علم مدیریت با توجه به تعریف خود از توانمندسازی، فرایندهای آن، عناصر و عوامل مؤثر بر توانمندسازی، ۷ رویکرد را در این حوزه نشان داده‌اند که با برشمردن عناصر مشترک الگوهای آنان، می‌توان آن‌ها را در یک گروه قرار داد.

جدول ۱-۱: رویکردهای توانمندسازی

ردیف	نوع رویکرد	موضوع توانمندسازی	ارائه کننده الگو
۱	مکانیکی / عقلایی / ساختاری	واگذاری قدرت و اختیار	اسکات و ژافه ۱۹۹۱، باون و لاولر ۱۹۹۲، شوول ۱۹۹۳، فوی ۱۹۹۷، وگت ۱۹۹۸، بلانچارد و همکاران ۱۹۹۹، بورک ۱۹۸۶، میلز و آنگسون ۲۰۰۳
۲	انگیزشی	خودتصمیم‌گیری و کفایت نفس	کانگر، کانگر و کانگو ۱۹۸۸
۳	روانشناختی	انگیزش درونی	توماس و ولتهوس ۱۹۹۰، اسپریتزر ۱۹۹۵، اولیو ۲۰۰۴
۴	تعاملی	مهارت‌های ارتباطی و تیم‌سازی	هارلی ۱۹۹۷
۵	شناختی	افزایش دانش و مهارت	فیشسر، دفت ۲۰۰۰، جروی، رایب و اندرسون ۱۹۹۸
۶	فرهنگی، ارزشی	تقویت عقاید، اخلاق و تعهد	بلانچارد و زیگاری، کینلا ۱۹۸۴، گوردن ۱۹۹۳، کوئین و اسپریتزر ۱۹۹۷، ساوری و لاک ۲۰۰۱
۷	تلفیقی	عوامل محیطی، عناصر فردی، راهبردهای مدیریتی	رابینز، کرینو و فردندال ۲۰۰۲

بر اساس این تقسیم‌بندی هر یک از رویکردها به اختصار توضیح داده می‌شود:

۱-۳-۱. رویکرد مکانیکی

بر اساس این دیدگاه توانمندسازی به معنای تفویض اختیار و قدرت به کارکنان رده پایین می‌باشد. توانمندسازی فرایندی است که طی آن مدیریت ارشد یک بینش روشن را تدوین کرده و برنامه‌ها و وظایف معین برای نیل به آن را در سازمان ترسیم می‌نماید. او اطلاعات و منابع مورد نیاز برای انجام وظایف را برای کارکنان فراهم می‌نماید و اجازه می‌دهد تا آنان در

صورت نیاز تغییرات رویه‌ای و اصلاح فرایندها را انجام دهند. در این رویکرد نتایج کار و فعالیت بیشتر تحت کنترل مدیریت می‌باشد و ساده‌سازی و روشن‌سازی کار و وظایف مورد تاکید است (عبدالهی و نوه‌ابراهیم، ۱۳۸۶).
بطور خلاصه توانمندسازی یعنی تصمیم‌گیری در یک محدوده معین به‌گونه‌ای که:

- تصمیمات را افراد در رأس هرم می‌گیرند.
- هر شخص فقط در برابر شغل خودش مسئولیت دارد.
- تغییر به‌کندی و به‌ندرت انجام می‌شود و تنها از رأس سازمان سرچشمه می‌گیرد.
- مدیران تعیین می‌کنند که هرکس چگونه و چه کار باید انجام دهد.
- توجه کارکنان معطوف به بالای سازمان است و مدیر در برابر کار همگان مسئول است.
- بازخورد و ارتباطات از بالا به پایین است.

اکثر دست‌اندرکاران و نویسندگان مدیریت نسبت به توانمندسازی دیدگاه مکانیکی دارند. بر اساس این دیدگاه، توانمندسازی فرایندی است که از طریق آن یک رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستان دارد. به‌باور شول و همکارانش توانمندسازی عبارت است از اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیمات لازم بدون آنکه در ابتدا به تایید مقامات بالاتر سازمان برسد.

بنابراین بر اساس این رویکرد، هنگامی مدیران می‌توانند کارکنان را توانمند سازند که آنها را در اطلاعات سهیم کرده، ساختار سازمانی مناسب را فراهم نمایند، بجای سلسله مراتب سنتی، گروه‌گرایی را جانشین سازند، فرصت‌های آموزشی را فراهم نمایند و برای ریسک‌ها، ابداعات و ابتکارات به آنها پاداش بدهند. تمام اقدامات فوق بخشی از فرایند توانمندسازی می‌باشد. در عین حال که اقدامات فوق ناقص هستند، غالب برنامه‌های توانمندسازی بر اقدامات فوق تاکید داشته‌اند.

۱-۳-۲. رویکرد انگیزشی

طبق این رویکرد، توانمندسازی به معنی ریسک‌پذیری، رشد و تغییر و همچنین اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آنها می‌باشد. در گذشته (رویکرد مکانیکی) محققان بر جنبه‌های رابطه‌ای توانمندسازی تمرکز می‌کردند و توجه خود را به توانمند کردن اعمال مدیریتی شامل تفویض اختیار، انتقال تصمیم‌گیری از سطوح بالا به سطوح پایین و افزایش امکان دسترسی سطوح پایین به اطلاعات و منابع توجه می‌نمودند (اسپریترز، ۱۹۹۶).

ولی اخیراً دانشمندان رویکردهای جایگزینی را دنبال می‌کنند که بین این ویژگی‌های وضعیتی (مانند اعمال مدیریتی) و تصورات شغلی لازم در مورد آنها (شامل ادراک و اعتقاد کارکنان در مورد قدرت، شایستگی، کنترل و...) تفاوت ایجاد می‌کند. بنابراین از این دیدگاه، اعمال مدیریتی تنها یک مجموعه از شرایط است که در توانمندسازی دخیل هستند و ضرورتاً به ایجاد چنین فرایندی منجر نمی‌گردند (حرآبادی فراهانی، ۱۳۸۴).

راهبردهای ضمنی این رویکرد عبارتند از:

- توانمندسازی را از رده پایین سازمان با درک نیازهای آنان شروع کنیم.
- رفتار توانمندسازی را برای کارکنان الگو سازیم.
- تیم‌ها را برای تشویق رفتار مشارکتی تشکیل دهیم.
- ریسک‌پذیری را تعریف نماییم.
- به کارکنان برای انجام وظایف اعتماد کنیم.

قدرت در رویکرد انگیزشی فرد، به نیاز درونی به خود مختاری و یا باور درونی به خودکارآمدی^۱ شخص اشاره دارد. تحت این شرایط، اساس قدرت در گرایش انگیزشی فرد می‌باشد. هر راهبرد یا فن مدیریتی که نیاز خودمختاری یا باور خودکارآمدی را در کارکنان تقویت نماید، موجب افزایش احساس توانمندی در آنان خواهد شد، بالعکس هر راهبرد یا فن مدیریتی که نیاز خودمختاری یا باور خودکارآمدی را در کارکنان تضعیف

1. Self-Efficacy

نماید، احساس ناتوانی را افزایش خواهد داد. بر اساس دیدگاه انگیزشی، توانمندسازی عبارت است از فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در کارکنان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی آنان شده است.

۱-۳-۳. رویکرد روان‌شناختی

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) در چارچوب این بعد از پارادایم جدید انگیزش، توانمندسازی را در سطح تجزیه و تحلیل وظایف بکار گرفتند. آنها با به عاریه گرفتن اصطلاح انگیزش درونی کار ابداعی بریف و آلدگ^۱ توانمندسازی را به‌عنوان فرایند انگیزش درونی و وظیفه تعریف کردند. انگیزش درونی وظیفه، اشاره به تجارب مثبتی دارد که افراد به‌طور مستقیم از وظیفه‌شان کسب نموده و شامل شرایط نیروزایی است که به آنها در ارتباط مستقیم با آن وظیفه، انگیزش و رضایتمندی می‌دهد (محمدی، ۱۳۸۰). آنان با تاکید بر چند وجهی بودن توانمندسازی، برای آن چهار بعد شناختی، احساس معنادار بودن، احساس شایستگی (خود اثربخشی)، احساس داشتن حق انتخاب (خود سامانی) و احساس مؤثر بودن (پذیرفتن شخصی نتایج) را ذکر می‌کنند. اسپریتزر (۱۹۹۵) چهار بعد را اندازه‌گیری و اعتباریابی کرده است. وتن و کمرون (۱۹۹۸) بر اساس تحقیقات میسرا (۱۹۹۲) بعد اعتماد را به ابعاد فوق اضافه کردند. هنگامیکه مدیران بتوانند این ۵ ویژگی را در دیگران پرورش دهند، آنان را با کامیابی توانمند ساخته‌اند. افراد توانمند شده نه تنها می‌توانند وظایف خود را بخوبی انجام دهند، درباره خودشان نیز به‌گونه‌ای متفاوت می‌اندیشند (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶).

۱-۳-۴. رویکرد تعاملی

دسته دیگری از صاحب‌نظران، مهارت‌های ارتباطی و گروه‌سازی را در توانمندسازی کارکنان محور کار سازمان‌ها ذکر می‌کنند.

1. Brief&Aldog

اسکات و ژافه (۱۹۹۱) می‌گویند: توانمندسازی یک راه اساساً متفاوت برای کار کردن انسان‌ها با یکدیگر است، بدین معنی که:

- کارکنان احساس می‌کنند که نه فقط در مورد انجام دادن وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهتر کار کردن کل سازمان مسئولیت دارند.
- گروه‌های کاری پیوسته برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره‌وری با هم کار می‌کنند.
- ساختار سازمان‌ها به گونه‌ای طراحی شده است که افراد در می‌یابند می‌توانند برای تحقق نتایج مورد نظرشان کار کنند نه اینکه صرفاً ادای تکلیف کنند.

هارلی (۱۹۹۷) معتقد است عنصر اصلی در توانمندسازی، سهیم شدن کارکنان در اطلاعات و برقراری ارتباطات مناسب است. ارتباط بین مدیر و کارکنان امکان بهره‌گیری از دانش کارکنان را برای مدیر فراهم می‌سازد (بختیاری، ۱۳۸۸).

۱-۳-۵. رویکرد شناختی

در این رویکرد، صاحب‌نظران بر آموزش و افزایش دانش و مهارت‌های کارکنان تاکید ویژه‌ای دارند به گونه‌ای که احساس دانایی و توانایی کنند و وظایف خود را در سازمان بهتر انجام دهند. فیشر اعتقاد دارد که توانمندسازی آموزش چگونگی انجام کار به دیگران است که کمتر به مدیر متکی باشند و تابعی است از اختیار، منابع، اطلاعات و مسئولیت. در توانمندسازی، کارکنان نیاز دارند به اینکه نه فقط اختیار داشته باشند بلکه آموزش کافی و بودجه و اطلاعات اساسی نیز داشته و سپس در زمینه تصمیم‌های خود مسئول و پاسخگو باشند (منوریان، ۱۳۸۵، ص ۱۹۶).

۱-۳-۶. رویکرد فرهنگی - ارزشی

گوردون (۱۹۹۳) توانمندسازی را تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آنان در مورد خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت‌های سازمان می‌داند (بختیاری، ۱۳۸۸).

کینلا (۱۹۸۴) نیز معتقد است توانمندسازی به نتیجه نمی‌رسد مگر اینکه عناصر کیفی در کارکنان ایجاد شود، به عبارت دیگر در صورت نبود عناصر کیفی در توانمندسازی، این فرایند ممکن است به منزله ابزاری ویرانگر در دست کارکنان و گروه‌ها قرار گیرد. این عناصر کیفی عبارت است از: اخلاق^۱، تعهد^۲ و توانایی^۳ (کینلا، ۱۳۸۳، ص ۱۳).

۱-۳-۷. رویکرد تلفیقی

به اعتقاد رابینز، کرینو و فردندال (۲۰۰۲) ساختار سازمانی بر موفقیت فرایند توانمندسازی تأثیر بسیار مهمی دارد. با مطالعه محیط داخلی کار، سطح دانش فنی افراد در روابط کوچک و بزرگ افزایش پیدا می‌کند. به اعتقاد گوردون (۱۹۹۳)، هنگام پیش‌بینی و تلاش به منظور توانمند کردن کارکنان باید عناصر فرهنگی و تاریخی را نیز مورد توجه قرار داد. همچنین در مطالب گذشته بر نقش رفتارهای گوناگون اشاره شده، عناصر یاد شده معرف متغیرهای متفاوتی است که اجزای زمینه‌ای را به عوامل روان‌شناختی توانمندسازی مرتبط می‌سازد. با تمرکز بر عوامل محیطی و عناصر فردی نیز می‌توان به بهترین حالت فرایند توانمندسازی دست یافت. اساسی‌ترین قدم در این فرایند، خلق محیط‌های داخلی کار با بافت سازمانی وسیع است تا فرصتی برای به‌کارگیری تمام زمینه‌ها و جنبه‌های توانمندسازی ایجاد و انگیزه‌های لازم برای پیشبرد آن حاصل شود. لذا توانمندسازی را می‌توان

1. Morality
2. Commitment
3. Ability

یک رویکرد تلفیقی از عناصر سازمانی، عناصر محیطی و عوامل فردی معرفی نمود.

جمع‌بندی

توانمندسازی طی دو دهه گذشته در دنیا و اخیراً نیز در ایران در کانون توجه کارشناسان حوزه منابع انسانی قرار گرفته است. در ادبیات مدیریت، ایده کارکنان توانمند به‌طور مکرر عنصر اصلی ارتقای نوآوری، سازگاری سازمانی، بهبود روابط مشتری، افزایش رضایت کارکنان و ... توصیف می‌شود و رویکردهای متفاوتی در این زمینه وجود دارد:

رویکرد اول، رویکرد مکانیکی است که در آن توانمندسازی عبارت است از تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان رده پایین سازمان. در رویکرد دوم که رویکردی انگیزشی است، توانمندسازی به معنی ریسک‌پذیری، رشد و تغییر و همچنین اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آنها می‌باشد. رویکرد روان‌شناختی، توانمندسازی را در سطح تجزیه و تحلیل وظایف بکار گرفته و به‌عنوان فرایند انگیزش درونی وظیفه تعریف می‌کند. در رویکرد چهارم، صاحب‌نظران، مهارت‌های ارتباطی و گروه‌سازی را در توانمندسازی کارکنان محور کار سازمان‌ها ذکر می‌کنند. رویکرد پنجم نیز اعتقاد دارد که توانمندسازی آموزش چگونگی انجام کار به دیگران است که کمتر به مدیر متکی باشند و بیشتر رویکردی شناختی است. در رویکرد ششم عوامل فرهنگی - ارزشی مورد توجه قرار گرفته شده و گوردون (۱۹۹۳) توانمندسازی را تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آنان در مورد خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت‌های سازمان می‌داند و در نهایت رویکرد تلفیقی با مطالعه محیط داخلی کار، افزایش سطح دانش فنی افراد در روابط کوچک و بزرگ را مد نظر قرار می‌دهد.

تعاریف و ویژگی‌های توانمندسازی

مقدمه

پژوهشگران، تعاریف گوناگونی از توانمندسازی ارائه کرده‌اند؛ برخی آن را مترادف با قدرت، غنی‌سازی شغل، مشارکت کارکنان و تفویض اختیار می‌دانند و برخی همچون اسپریتزر ۱۹۹۵، توماس و ولتهوس ۱۹۹۰، کانگر و کانگو ۱۹۸۸ توانمندسازی را افزایش انگیزش درونی کارکنان تعریف کرده و به احساسات و ادراکات کارکنان توجه نموده‌اند. در این فصل سعی شده تعاریف مختلفی که در مورد توانمندسازی وجود دارد را ارائه داده و پس از معرفی ویژگی‌های سازمان‌ها و افراد توانمند به تعریف توانمندسازی معلمان پرداخته و بر اساس آن ویژگی‌های معلمان توانمند مورد بررسی قرار گیرد.

۱-۲. مفهوم‌شناسی توانمندسازی

واژه empower در فرهنگ فشرده آکسفورد «قدرتمند شدن»، «مجوز دادن»، «ارائه قدرت» و «توانا شدن» معنی شده است. در معنای خاص قدرت‌بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهادت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. در توانمندسازی طراحی و ساخت سازمان به نحوی است که افراد نیروی محرکه اصلی به‌شمار می‌روند. در این روش کارکنان ضمن کنترل خود،

۳۴ □ توانمندسازی معلمان با تاکید بر آموزه‌های اسلامی

آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز دارا می‌شوند. در سازمان‌های توانمند کارکنان با احساس مالکیت، افتخار و مسئولیت افکار خود را خلاقانه پیاده می‌کنند (منوریان و نیازی، ۱۳۸۵).

همانطور که مطرح شد، نظریه‌پردازان علم مدیریت هر یک از زاویه‌ای بر این موضوع نگرسته و بر یکی از ویژگی‌های آن تاکید کرده‌اند. با این همه و علی‌رغم عدم توافق بر سر تعریف توانمندسازی، تعاریف زیادی از این مفهوم ارائه شده است که با جمع‌بندی آنها براساس رویکردهای مطرح شده، می‌توان به درک نسبی از توانمندسازی دست یافت که در ذیل به آنها اشاره می‌شود.

جدول ۱-۲) مفاهیم توانمندسازی بر اساس رویکردها

منبع	تعریف	صاحب‌نظران	رویکرد
اسکات و ژافه ۱۳۷۵، ص ۵۰	توانمندسازی فقط دادن اختیار به کارکنان نیست، بلکه موجب می‌شود که کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. توانمندسازی فرایندی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین‌ترین رده امتداد می‌یابد.	اسکات و ژافه ^۱ ۱۹۹۱	مکانیکی / عقلایی / ساختاری
ناومن، منشورخان، آشان ^۳ ۲۰۱۰	توانمندسازی، فرایند دادن فرصت و اختیار به افراد در تصمیم‌گیری‌های مستقل سازمانی است.	وگت و مارل ^۲ ۱۹۹۰	
نادری، ۱۳۸۶	توانمندسازی واگذاری اتخاذ تصمیم به کارکنان می‌باشد.	گاندز ۱۹۹۰	
کارگر کرم بستی، ۱۳۸۲	توانمندسازی عبارت است از اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیمات لازم بدون آنکه در ابتدا به تایید مقامات بالاتر سازمان برسد.	شوول ^۴ ۱۹۹۳	

1. Scott&Jaffe
2. Vogt& Murrel
3. Nauman&Manshur Khan&Ashan
4. Schoel

تعاریف و ویژگی‌های توانمندسازی □ ۳۵

منبع	تعریف	صاحب‌نظران	رویکرد
آقایان، ۱۳۸۱	توانمندسازی، اعطای اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است.	ارستاد ^۱ ۱۹۹۷	انگیزشی
ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ص ۲	بسیاری از مدیران به توانمندسازی از این دیدگاه می‌نگرند که به افراد قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد. بسیاری از کارکنان نیز منظور از توانمندسازی را کسب آزادی بی‌قید و شرط برای اجرای هر کاری می‌دانند.	بلانچارد ^۲ ۲۰۰۳	
ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ص ۲۰۳	توانمندسازی، ساختاری محرک و فرایندی است که در آن به افراد تفویض اختیار می‌شود و این فرایند شامل ایجاد شرایطی برای افزایش انگیزه جهت انجام دادن وظیفه به‌منظور افزایش حس خودکارآمدی در بین اعضای سازمان و نیز بازشناسی شرایطی است که موجب عدم توانمندی می‌شود.	کانگر و کانگو ^۳ ۱۹۸۸	
ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ص ۱۹۵	توانمندسازی، ساختاری انگیزاننده است که بر شناخت و احساس (هیجان) افراد تأکید دارد.	نوکلین و زوهوتی ^۴ ۲۰۰۳	
ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶، ص ۸	توانمندسازی به معنای تزریق نیرو در کارکنان است. سازمان باید احساس نیروی شخصی کارمند را تقویت کند.	گیسلر ^۵ ۲۰۰۵	
بختیاری، ۱۳۸۸	توانمندسازی، فرایند انگیزش درونی وظایف محوله به کارکنان است.	توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)	

1. Erstad
2. Blanchard
3. Conger&kanungo
4. Nokelanian& Ruhotie
5. Geisler