

توانمندسازی منابع انسانی وزارت معارف افغانستان

الله داد رضایی^۱

چکیده

امروزه سازمان‌ها رقبای جدی در سطح جهانی دارند، تغییرات باورنکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت، خدمات و محدودیت‌های منابع، پاسخ‌گویی سریع سازمان را می‌طلبد؛ از این رو در سازمان‌های که توانمندسازی منابع انسانی صورت گرفته است؛ مدیران عالی‌زیردستان را در افکار تصمیم‌گیری‌هایشان سهیم می‌دانند، کارکنان احساس عزت نفس نموده و به سازمان و خودشان نفع می‌رسانند و در نتیجه ابداعات و نوآوری‌هایش را پیاده می‌سازند. لذا توانمندسازی منابع انسانی وزارت معارف در شرایط کنونی بهترین منابع فکری، شایسته‌ترین کارکنان در هر زمینه‌ای از عملکرد این سازمان جهت شیوه‌ی اعمال نفوذ و اتخاذ تصمیمات به حساب می‌آید؛ از این رو مقاله‌ی حاضر با روش تحلیلی - توصیفی از نوع کاربردی با گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای پاسخ‌گوی چپستی‌های؛ مؤلفه‌ها و برنامه‌های کاربردی توانمندسازی منابع انسانی وزارت معارف افغانستان است و از آنجای که توانمندسازی حاصل برآیند چند جریان اصلی در مدیریت سازمان است؛ وزارت معارف افغانستان برای بهبود بهره‌وری، تعهد سازمانی، انگیزش و جهت بهینه از استعدادهای خلاق کارکنان باید اهداف سازمان و نقش آنان را معین نماید، از این رو برای نیل به اهداف آن، مدیریتی مشارکتی با تفویض اختیار همراه با عملکرد مبتنی بر پاداش، غنی‌سازی شغلی و زنده کردن روحیه تیم‌سازی جهت بهره‌وری، کارایی و کاهش هزینه‌ها توصیه می‌گردد.

۱. دانش‌آموخته حوزه علمیه و دانش پژوه دکتری مدیریت (Allahdadr@yahoo.com)

مقدمه

سابقه‌ی جمهوری اسلامی افغانستان بیش از سی هزار سال قبل از میلاد برمی‌گردد، افغانستان کشوری است که بیش از دو صد قوم را با نژادهای مختلف در جغرافیایی خود جا داده است؛ از این‌رو همواره دچار چالش‌های قدرت سیاسی و قومی قرار گرفته و بیش از سه دهه، جنگ‌ها و خونریزی‌های داخلی و خارجی به خود دیده است. لذا دست آورده‌ای این کشمکش‌ها به‌جز ویرانی‌ها و تخریب‌های ساختاری و زیر بنایی نبوده است. در این بین وزارت معارف که با آغاز قرن بیستم میلادی، تغییرات آرامی را حس می‌کرد و یک معارف مدرن به وجود آمده بود و در زمان امان‌الله خان به‌عنوان وزارت ارتقاء یافت، سپس در دوره دوم حاکمیت امیر شیرعلی در سال ۱۸۷۵ توسعه‌یافته و معارف مدرن به‌عنوان منبع پیشرفت، رفاه اقتدار کشور در اختیار همگان قرار گرفت بود؛ با آغاز جنگ‌های داخلی بر سر قدرت، معارف حالت رکود و ویرانی پیدا کرد. چنانچه امروز در اکثر نقاط کشور نوباوگان زیر نور خورشید و در دل طبیعت به دانش می‌پردازند و از تمام امکانات روز فاقد هستند و از ۹۲۶۶ مدرسه فقط سه در صد آن مجهز به تکنولوژی است (ریاست عمومی پلان و ارزیابی ریاست سیستم معلوماتی اداره معارف، ۱۳۸۷: ۳۹)؛ و این در حالی است که وزارت معارف بیش از ۱۵۸۱۸۸ نیروی انسانی را به خود اختصاص داده است (ریاست عمومی پلان و ارزیابی ریاست سیستم معلوماتی اداره معارف، ۱۳۸۷: ۳۰)؛ و از سوی ۲۰۸۸۱۸۲۰ دلار، بودجه در سال ۱۳۹۱ (مسوده سوم طرزالعمل بودجه ملی سال مالی، ۱۳۹۱: ۴۹) و در سال ۱۳۹۴، ۵۲۹،۱۷۳ دلار اختصاص داده‌شده است (بازنگری مستقل مسود بودجه ملی سال، ۱۳۹۱: ۲۲). ولی تغییر آن‌چنانی ایجاد نشده و اگر کار اندک صورت گرفته، فقط انگیزه‌های درونی نیروی انسانی وزارت نسبت به وظایفشان بوده است. بنابراین، مدیران عالی بایستی انرژی خلاقیت و نوآوری را کد را در وزارت معارف بارور کرده و در اجرای مسئولیت، به خواست مشتریان و حفظ سلامت مالی پاسخ دهد، این امر زمانی تحقق پیدا می‌کند ما به توانمندی نیروی انسانی بیش از همه چیز توجه کنیم؛ زیرا توانمندسازی نیروی انسانی باعث بهره‌وری و کاهش هزینه و باعث تعهد سازمانی می‌شود. از این‌رو مقاله‌ی حاضر با روش تحقیق توصیفی- تحلیلی از نوع اقدام پژوهشی با گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای درصدد توانمندسازی منابع انسانی وزارت معارف جمهوری اسلامی افغانستان و ارائه‌ی بهترین منابع فکری در زمینه‌ی از عملکرد وزارت معارف است تا شایسته‌ترین کارکنان، بیشترین نفوذ را در مناسب‌ترین شیوه‌ها اعمال کنند.

مفاهیم و کلیات

توانمندی در لغت

توانمندسازی از واژه انگلیسی (Empowerment) به صورت اسمی گرفته شده است. کاربرد فعلی آن به صورت (Empower) به معنای توانمند ساختن و قادر ساختن آمده است. فرهنگ انگلیسی به انگلیسی (Longman advanced American Dictionary) این گونه تعریف می کند: «دادن اختیار و کنترل به فردی در زندگی شخصی یا در موقعیتی که قرار دارد. (فرمان) دادن قدرت به سازمان یا اختیار قانونی برای انجام عملی» (Sharp, ۲۰۰۷).

توانمندسازی در اصطلاح

توانمندسازی واژه‌ای است که در راستای بالندگی منابع انسانی در علوم سازمانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته است. با آنکه تعاریف متفاوتی شده است که به طور خلاصه در جدول (۱) آورده شده؛ اما فصل مشترک کلیه آن‌ها، واگذاری اختیار و مسئولیت بیش تر به پایین ترین سطوح سازمان است. از این رو می توان چنین تعریف کرد: «توانمندسازی یک مفهوم، یک فلسفه، یک مجموعه از سلوک رفتاری و یک برنامه سازمانی است و عبارت است از اعطای اختیار تصمیم گیری به کارکنان و سهمیم کردن گروه های خودگردان و افراد در تعیین سرنوشت حرفه ای خود. توانمندسازی به عنوان یک برنامه سازمانی باعث ارتقای نیروی انسانی، فرصت بیش تر برای آزادی، بهبود به کارگیری دانش و مهارت ها، غنی تر شدن توان ها در جهت منافع فرد و سازمان می شود؛ و سازمان ها قادر هستند که بهره وری را از طریق فرایند توانمندسازی نیروی انسانی ارتقا بخشند (احمدی، صفری کهره، نعمتی، ۱۳۸۹: ۳۵)».

جدول (۱) تعاریف توانمندسازی

ردیف	مفهوم توانمندسازی	منبع
۱	واگذاری اختیار در نقش سازمانی و اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت.	نلسون (۱۹۹۴)
۲	واگذاری قدرت قانونی، واگذاری اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی.	گرو (۱۹۷۱)
۳	واگذار تصمیم به کارکنان.	گاندز (۱۹۹۰)
۴	زمینه ای برای افزایش گفتگوها، تفکر انتقادی، فعالیت در گروه های کوچک.	لی (۲۰۰۱)

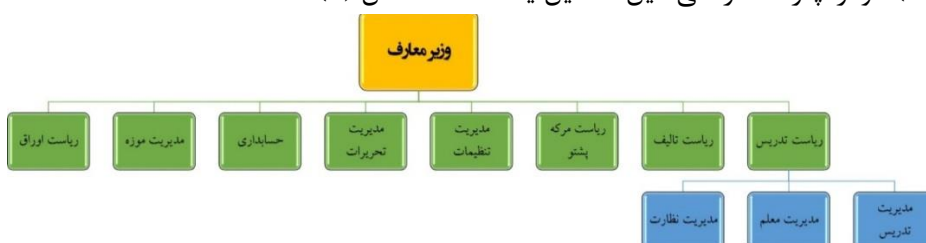
۵	قدرت شدن، مجوز دادن، ارائه‌ی قدرت و توانا شدن.	فرهنگ فشرده آکسفورد
۶	واگذاری اختیار یا اعطای قدرت قانونی دیگران.	فرهنگ لغت وبستر
۷	قبل از اینکه به کارکنان بگویید که چه کار کنند، می‌توانند به‌خوبی وظایفشان را درک کنند.	ماری و تورلاکسون (۲۰۰۱)
۸	در اختیار قرار دادن منابع موردنیاز کارکنان و نیز به معنی تقویت احساس مهم بودن در آن‌ها.	کانگر و همکاران (۱۹۹۸)
۹	فرایند توسعه است که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می‌شود تا آنان را قادر سازد عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود گیرند.	آقا یار (۱۳۸۲)
۱۰	اعطای اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان به‌منظور افزایش کارایی و ایفای نقش مفید در سازمان.	ارستاد (۱۹۹۷)
۱۱	فرایند تسهیم دوباره اختیار و کنترل.	نلسون و دیگران (۱۹۹۴)
۱۲	اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای گرفتن تصمیمات لازم بدون اینکه در ابتدا توسط سطوح بالاتر مدیریت مورد نظارت و کنترل واقع شوند.	شوول، دسلر و راینک (۱۹۹۳)
۱۳	انتقال قدرت تصمیم‌گیری به پایین‌ترین سطح سازمانی.	استریکر (۱۹۹۸)
۱۴	دادن آزادی عمل به کارکنان در ارتباط با فعالیت‌های مربوط.	برون و همکاران (۱۹۹۲) کانگر و همکاران (۱۹۹۸)
۱۵	اعطای اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان به‌منظور افزایش کارایی و ایفای نقش مفید در سازمان.	اتروز (۱۹۹۷)
۱۶	فرایندی که از طریق آن فرهنگ توانمندسازی توسعه می‌یابد که در آن آرمان‌ها، اهداف، مرزهای تصمیم‌گیری و نتایج تأثیرات و تلاش‌های آنان در کل سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود.	فوکس (۱۹۹۸)
۱۷	کمک به افراد برای بهبود اعتمادبه‌نفس و چیره شدن بر احساس ناتوانی.	وتن و کمرون

۱۸	انتقال قدرت تصمیم‌گیری به پایین‌ترین سطح سازمانی.	فلام و همکاران (۱۹۹۸)
۱۹	یعنی کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. فرآیند ارزشی که از مدیریت عالی سازمان تا پایین‌ترین رده امتداد می‌یابد.	سوچ (۲۰۰۰)
۲۰	ایجاد وضعیتی که افراد به قله‌ی توانایی‌های بالقوه‌ی خود صعود کنند.	لامعی (۱۳۸۲)
۲۱	ایجاد وضعیتی که افراد بتوانند کارهایشان را با انگیزه‌ی درونی و با موفقیت کامل انجام دهند.	دالینگ (۱۹۹۹)

منبع؛ (رشیدی راد، ۱۳۹۱)

وزارت معارف

وزارت معارف اداره و سازمانی است که؛ «تمام مؤسسات درسی عمومی برای تربیت و تعلیم را عهده‌دار می‌باشد و کلیه امور که موجب حفظ و حراست علم هستند به‌استثنای مدارس نظامی به این وزارت تفویض شده (اداره تحریرات مجلس عالی وزرا، ۱۳۲۰: ۱۷)» و از چارت سازمانی ذیل تشکیل یافته است. شکل (۱)



شکل (۱) چارت سازمانی وزارت معارف افغانستان

برگرفته از؛ (اداره تحریرات مجلس عالی وزرا، ۱۳۲۰: ۱۷)

پیشینه

اگرچه مفهوم توانمندسازی از اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ وارد ادبیات مدیریت و روانشناسی سازمانی، شده است؛ اما سیر تاریخی نشان می‌دهد توانمندسازی ریشه در دوران دور دارد. لذا وتن و کمرون اظهار می‌دارند «که این مفهوم به‌هیچ‌عنوان تازه نیست، بلکه در رشته‌های روانشناسی، جامعه‌شناسی و علوم دینی ریشه‌هایی دارد که به دهه‌های گذشته، حتی قرن‌های گذشته برمی‌گردد (عبدلهی، نوه ابراهیم، ۱۳۸۶: ۲۰)»؛ و در زمینه‌ی روان‌شناسی، آدلر^۱ مفهوم "انگیزش تسلط"^۲، وایت^۱ مفهوم "انگیزش

۱. Adler

۲. Mastery Motivation

اثرگذاری^۲، بریهم^۳ مفهوم "واکنش روان‌شناختی"^۴ و... را مطرح کرده‌اند. در یکی از مطالعات یادشده، توانمند شدن به معنی تمایل افراد به تجربه خودکنترلی، به خود اهمیت دادن و خود آزادی می‌باشد (ر.ک. عبدالمی، همکاران، ۱۳۸۶: ۲۱)؛ بنابراین استفاده این مفهوم در متون مدیریت، به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تحت عناوین تیم سازی، مدیریت مشارکت و مدیریت کیفیت جامع برمی‌گردد (عبدالمی، همکاران، ۱۳۸۶: ۲۲)؛ که جدول (۲) سیر تاریخی مفهوم توانمندسازی را در مدیریت نشان می‌دهد. ولی با تتبع که صورت گرفت، این ادبیات در کشور که بیش از سه دهه رنگ و بوی جنگ، ویرانی، خون‌ریزی و... را به خود دیده است؛ به‌ویژه در وزارت معارف جایگاهی نداشته است و همانند معادن افغانستان بکر و یک‌چیزی تازه است، گرچه با آمدن اسدالله حنیف بلخی (وزیر معارف در دولت اشرف غنی) به‌عنوان وزیر وزارت معارف این انتظار می‌رفت که روزه‌های جدیدی باز شود چون وزارت معارف به‌منزله‌ی قلب جامعه به‌حساب می‌آید و ما شاهد مدیریت جامع و شکل‌گیری تیم سازی در این نهاد بوده باشیم، متأسفانه این مسئله تحقق پیدا نکرد. گرچه حال باید منتظر ماند رنگینه حمیدی چه خواهد کرد؟

جدول (۲) سیر تاریخی مفهوم توانمندسازی

دهه	مفاهیم مرتبط با توانمندسازی	توضیح
۱۹۵۰	روابط انسانی	مدیریت در قبال منابع انسانی خود رفتار دوستانه داشتند.
۱۹۶۰	آموزش حساسیت	مدیران نسبت به نیازها و انگیزه‌های نیروی انسانی حساس بودند.
۱۹۷۰	مشارکت منابع انسانی	مدیران منابع انسانی را در تصمیم‌گیری درگیر می‌کردند.
۱۹۸۰	مدیریت کیفیت جامع	مدیران بر کارهای گروهی و تشکیل تیم تأکید داشته‌اند.
۱۹۹۰	توانمندسازی منابع انسانی	مدیران شرایطی فراهم کنند که نیروهای بالقوه کارکنان آزاد شود.
۲۰۰۰ به بعد	درک نیازها	مدیران، توانمندسازی و توجه همه‌جانبه و درک نیازها و خواسته‌های واقعی نیروی انسانی را در سرلوحه کارهای خود قرار دادند.

۱. white

۲. Effectance Motivation

۳. Brehm

۴. Psychological Reaction

اهمیت و ضرورت بحث

امروزه سازمان‌ها از درون و بیرون مورد تهدید، تغییر، رقابت و خواسته‌های ذی‌نفعان داخلی و خارجی قرار دارند، چنانچه عربستان در مقابل وزارت معارف افغانستان توانست از دولت وقت (حامد کرزی) جهت نفوذ وهابیت و شستشوی مغزی نسل جدید، امضاء تأسیس بزرگ‌ترین نهاد علمی در جهان اسلام (مرکز اسلامی ملک عبدالله) را با مساحت ۱۱۹ هزار مترمربع در تپه مرجان کابل بگیرد که این بزرگ‌ترین تهدید خارجی برای وزارت معارف به حساب می‌آید؛ از این رو سازمان‌ها از نظر بیرونی، رقبای جدی در سطح جهانی دارند، تغییرات سریع و باورنکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخ‌گویی سریع سازمان‌ها را می‌طلبد.

بنابراین در سازمان‌های که توانمندی در آن انجام گرفته و مدیران عالی، کارکنان را در افکار و تصمیم‌گیری‌شان سهیم می‌دانند، کارکنان احساس عزت نفس می‌کنند آن وقت هم به سازمان و هم به خودشان نفع می‌رسانند. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان و مالکیت بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده می‌سازند، علاوه بر این با احساس مسئولیت کار می‌کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می‌دهند تا بهره‌وری را افزایش دهد. چنانچه امروز کارکنان وزارت معارف افغانستان با دست مزد بسیار کم (وبسایت وزارت معارف جمهوری اسلامی افغانستان، ۱۳۹۴)؛ اما با عشق به کشور خدمت‌رسانی می‌کنند؛ از این رو مدیران عالی بایستی انرژی خلاق را که در وزارت معارف بارور کرد و هرکسی مسئولیت، مهارت و توانمندی خود را به حداکثر برساند. همگان نیاز دارند، احساس توانمندی شدن را درک کنند و در اجرای این مسئولیت، وزارت معارف را برای ایجاد واکنش به خواست مشتریان و حفظ سلامت مالی یاری دهند.

هدف از تحقیق

هدف از تحقیق توانمندسازی منابع انسانی و ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه‌ی از عملکرد وزارت معارف جمهوری اسلامی افغانستان است. هدف این است که شایسته‌ترین کارکنان، بیشترین نفوذ را در مناسب‌ترین شیوه‌ها اعمال کنند؛ یعنی افراد که باید برای اعمال نفوذی که عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد، دارا باشند. تا از این طریق بتواند بهترین شیوه را جهت تصمیمات اتخاذ نماید.

مؤلفه‌های توانمندسازی وزارت معارف

وقت سیری در منابع مربوط به این مقوله می‌زنیم، با مؤلفه‌های متعددی مواجه می‌شویم که جهت کمک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های مدرن بیان شده است، می‌توان با توجه به شرایط محیطی و داخلی سازمان از آن مؤلفه‌ها بهره جست؛

از این رو به نظر می‌رسد با توجه به شرایط محیط داخلی و خارجی وزارت معارف افغانستان، مؤلفه‌های که مورد تحلیل قرار می‌گیرد جهت توانمندسازی منابع انسانی مؤثرتر بوده باشد.

ابعاد توانمندسازی

در یکی از بهترین مطالعات تجربی انجام شده در مورد توانمندسازی تا به امروز، اسپریتز^۱ چهار بعد (عامل) شناختی را برای توانمندسازی شناسایی کرده است. ما بر مبنای پژوهش میشر^۲ یک بعد به مدل او افزوده‌ایم در ادامه، این پنج بعد کلیدی توانمندسازی توضیح داده می‌شود. برای این که مدیران بتوانند دیگران را با موفقیت توانمند سازند، باید این پنج ویژگی را در آنان ایجاد کنند. توانمندسازی موفقیت‌آمیز به معنای ایجاد ویژگی‌های ذیل است؛

- احساس شایستگی (خود اثربخشی)
- احساس داشتن حق انتخاب (خودسامانی)
- احساس مؤثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه)
- احساس معنی دار بودن یا مهم بودن (ارزشمند بودن)
- احساس داشتن اعتماد (لالیان پور، دوستی، محمد زاده، ۱۳۹۰)

احساس شایستگی (خود اثربخشی)

خود اثربخشی در حقیقت احساس افراد در توانایی انجام وظایفشان بامهارت بالاست (لالیان پور، همکاران، ۱۳۹۰)، وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس خود اثربخشی می‌کنند، یا اینکه احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای اجرای موفقیت‌آمیز یک کار دارند. افراد توانمند شده نه فقط احساس شایستگی، بلکه، احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با شایستگی انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقد هستند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد کنند. از این رو برخی از نویسندگان بر این باور هستند که این ویژگی، مهم‌ترین عنصر توانمندی است، زیرا داشتن احساس خود اثربخشی تعیین می‌کند که آیا افراد برای اجرای کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر؟ (ر.ک. عبدالمهی، نوه ابراهیم، ۱۳۸۶: ۵۰).

بنابراین وقت افراد توانمند شدند، احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز کار دارند و آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقد هستند که

۱. Spreitzer

۲. Mishra

می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد کنند (ر.ک. بابائیان، علیزاده، محمدی مهموئی، ۱۳۹۲: ۱۹۶)، رعایت این گزینه در شرایط کنونی در وزارت معارف بیش از قبل احساس می‌شود؛ زیرا نیروی انسانی با توجه به کمبود حقوق و عدم توجه مدیران سطح عالی، احساس اضافی می‌کنند.

احساس داشتن حق انتخاب (خودسامانی)

افراد توانمند، احساس خودسامانی می‌کنند. درحالی‌که خود اثربخشی به احساس قابلیت اشاره دارد، خودسامانی به احساس داشتن حق انتخاب منسوب است. هنگامی‌که افراد به‌جای این‌که به‌اجبار باکاری درگیر شوند یا از آن دست بکشند، داوطلبانه و آگاهانه در وظایف خویش درگیر می‌شوند، احساس می‌کنند در کار حق انتخاب دارند. اشخاص توانمند در مورد فعالیت‌های خویش احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می‌کنند. آنان قادرند که به میل خود اقدام‌های ابتکاری به عمل آورند، تصمیم‌های مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند. داشتن حق انتخاب، جزء اصلی خودسامانی به شمار می‌رود (ر.ک. بابائیان، همکاران، ۱۳۹۲: ۱۹۷)؛ بنابراین خودمختاری و حق انتخاب داشتن با سرعت کار و چارچوب زمانی کار باید در آن انجام شود، رابطه مستقیم دارد، این چیزی است که وزارت معارف افغانستان بدان نیاز مبرم دارد زیرا پس از حادثه ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ توجه جامعه بین‌المللی جانب افغانستان معطوف شد و دولت دموکراتیک به وجود آمد؛ ازاین‌رو انتظارات جوامع بین‌المللی و ملت افغانستان در تمام ارگان‌های سازمانی به‌ویژه در وزارت معارف بالا رفت که در اسرع وقت زمینه‌ی تحصیل نوباوگان و آینده‌سازان کشور فراهم شود ولی متأسفانه تا هنوز خبری از این سرعت وجود ندارد و در اقصا و نقاط کشور مدارس کماکان مخروبه هستند. علت عمده‌ی عدم سرعت‌گیری در کارها نرساندن نیروی انسانی به آن خودسامانی و احساس حق انتخاب داشتن است که تاکنون از سوی مدیران عالی (وزیر معارف) محقق نشده است.

احساس مؤثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه)

احساس مؤثر بودن عبارت است از؛ «میزانی که رفتار فرد می‌تواند درراه انجام هدف وظیفه، مؤثر واقع شود (احمدی، همکاران، ۱۳۸۹: ۱۰۷)». افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند، یا نتایجی که حاصل می‌شوند، تغییر ایجاد کنند؛ بنابراین توانمند شدن به افراد کمک می‌کند تا شمار فعالیت‌هایی را که می‌توانند کنترل کنند و افزایش دهند؛ و باور دارند که موانع محیطی بیرونی، فعالیت‌های آنان را کنترل نمی‌کنند، بلکه خود می‌توانند آن موانع را کنترل کنند. آنان احساس "کنترل فعال"

دارند. بدین معنی که محیط را با خواسته‌های خود همسو می‌کنند، برخلاف "کنترل منفعل" که خواسته‌های افراد با تقاضای محیط همسو می‌شود. افرادی که دارای احساس پذیرش نتیجه شخصی هستند، می‌کوشند به جای رفتار واکنشی در مقابل محیط، تسلط خود را بر آنچه می‌بینند، حفظ کند (عبداللهی، نوه ابراهیم، ۱۳۸۶: ۵۳).

احساس معنی‌دار بودن یا مهم بودن (ارزشمند بودن)

مؤثر بودن درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد و این باعث می‌شود که رفتار فرد در اجرای اهداف سازمان متفاوت دیده شود، بدین معنی که نتایج مورد انتظار در محیط شغلی به دست آمده است؛ از این رو افراد توانمند احساس معنادار بودن می‌کنند، آنان برای مقاصد، اهداف یا فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل‌اند، آرمان‌ها و معیارهایشان با آنچه در حال انجام دادن آن هستند، متجانس است، فعالیت در نظام ارزشی‌شان مهم تلقی می‌شود، درباره‌ی آنچه انجام می‌دهند، دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند. افراد توانمند درباره‌ی آنچه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و به آن اعتقاد دارند. آنان در فعالیت‌هایش، از نیروی روحی یا روانی سرمایه‌گذاری می‌کنند و از درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردارند، پژوهش درباره‌ی معنادار بودن کار به این نتیجه رسیده است که افراد به هنگام اشتغال به کاری که احساس می‌کنند معنادار است، بیشتر به آن متعهد می‌شوند و بیشتر درگیر آن می‌شوند (ر.ک. بابائیان، همکاران، ۱۳۹۲: ۱۹۷).

احساس داشتن اعتماد

سرانجام، افراد توانمند، دارای حسی به نام اعتماد هستند؛ مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. پژوهش در مورد اعتماد نشان داده است افرادی که اعتماد می‌کنند، آمادگی بیشتری دارند تا صداقت و صمیمیت را جانشین تظاهر و بی‌مایگی سازند. آنان بیشتر مستعد صراحت صداقت و سازگاری هستند تا فریبکاری و ظاهربینی افراد دارای اعتماد، به دیگران علاقه‌ی بیشتری دارند و تلاش می‌کنند تا با دیگران بخش مؤثری از گروه باشند؛ از این رو اعتماد به افراد توانایی می‌بخشد تا احساس امنیت کنند.

تغییرات مطلوب در توانمندسازی منابع انسانی

توانمندسازی منابع انسانی چیزی یک حالت ذهنی و یا یک الگوی رفتار گروهی یا خط‌مشی سازمانی است. توانمندسازی به وجود نخواهد آمد مگر اینکه نگرش‌های فردی، رفتار گروهی و ارزش‌های سازمانی، همگی از آن حمایت کنند؛ اما تغییر در یک بعد از سازمان با شکست مواجه خواهد شد؛ بنابراین می‌توان مطابق جدول (۳) ایجاد تغییرات

نمود تا آن سازمان مطلوب تحقق یابد.

جدول (۳) تغییرات مطلوب در توانمندسازی منابع انسانی

تغییر	
از	به
۱. ناتوانی	۱. توانمندی
۲. انتظار دستور برای اقدام	۲. اقدام کردن
۳. انجام کارها به صورت درست (کارایی)	۳. انجام کارهای درست (اثربخشی)
۴. انفعالی بودن	۴. خلاقیت و پیش گامی
۵. محتوایی	۵. فرایندی محتوایی
۶. کمی	۶. کمی و کیفی
۷. رئیس مسئول است	۷. همه مسئول هستند
۸. تقصیر را به گردن دیگری انداختن	۸. مشکل را حل کردن

منبع: (احمدی، همکاران، ۱۳۸۹: ۹۵)

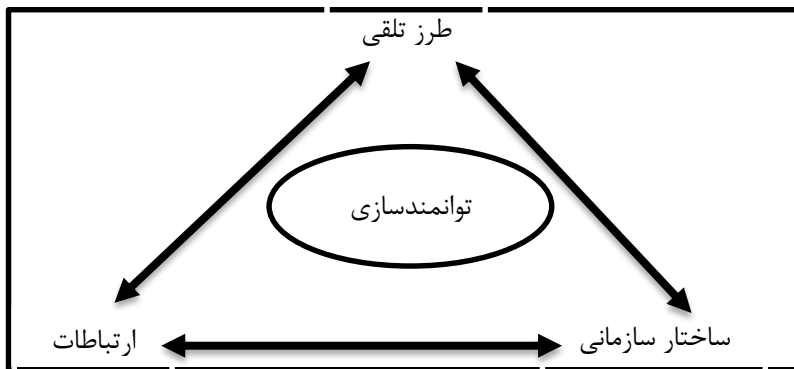
و برای که تغییرات واقعی احساس شود و آن تغییرات به سوی توانمندسازی به حرکت آید، باید در عناصر ساختار سازمانی و ارتباطات نیز تغییرات کلی و اساسی به وجود آید.

ساختار سازمانی

در فرایند تواناسازی، ساختار سازمانی ازهرمی به دایره‌ای تغییر خواهد یافت، ازاین‌رو صاحب‌نظران مدیریت، ساختار سازمانی را یکی دیگر از عوامل مرتبط با توانمندسازی منابع انسانی می‌دانند و اظهار می‌دارند: «در سازمان‌های توانمند ساختار سازمانی به گونه‌ای طراحی شده است که کارکنان می‌توانند برای نیل به نتایج موردنظرشان و آنچه در انجام دادن آن لازم است، کار کنند، نه اینکه صرفاً ادای تکلیف کنند و از بابت آن پاداش دریافت نمایند (عبداللهی، همکاران، ۱۳۸۶: ۶۲)»؛ ازاین‌رو در دهه‌های اخیر ساختار سازمانی از ساختارهای هرمی که مبتنی بر کنترل شدید است به ساختارهای شبکه‌ای که در آن درگیری ذهنی و عاطفی و خودگردانی کارکنان در حد بالایی است و از سوی کنترل در حداقل است، آغاز شده است (ر.ک. عبداللهی، همکاران، ۱۳۸۶: ۶۳)؛ که در حال حاضر وزارت معارف افغانستان بعد از سه دهه درگیری و خون‌ریزی ساختار شبکه‌ای را از سال ۱۳۸۱ پیش رو گرفته است؛ ازاین‌رو اصلاحات اداری صورت گرفته است و مدیریت به صورت سامانمند درآمده، لذا تاکنون توانسته است ۷۰,۰۰۰ هزار تن معلم را تحت این سیستم درآورده تا از امتیازات سازمانی برخوردار شوند (ر.ک. وبسایت وزارت معارف جمهوری اسلامی افغانستان، ۱۳۹۴).

ارتباطات

دیگر از روش‌های بسیار مهم توانمندسازی نیروی منابع انسانی، ارتباطات مدیران عالی با مدیران سطوح پایانی و منابع انسانی است؛ زیرا ارتباطات مدیران ارشد با سایر منابع انسانی و قرار دادن اطلاعات سازمانی در اختیار کارکنان، آنان احساس درگیر شدن در تصمیم‌گیری و توانمندی می‌کنند و به‌طور موفقیت‌آمیز و اثربخش با مدیران هماهنگ می‌شوند و مدیر پایه‌های قدرت خود را با مشارکت و ارتباطات کارکنان در کسب پیامدهای مطلوب، تقویت می‌کند؛ از این‌رو کانتز^۱ پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها برای توانمندسازی کارکنان باید اطلاعات زیاده‌تری را برای تصمیم‌گیری در تمام سطوح سازمانی قرار دهند (ر.ک. عبدالحی، همکاران، ۱۳۸۶: ۸۰)؛ چون ارتباط مدیران با کارکنان باعث می‌شود آن‌ها احساس کنند که در سازمان مؤثر هستند لذا احساس غرور نموده و از خود تلاش بیش‌تری نشان می‌دهند و می‌توان در شکل (۲) آن‌ها را به‌صورت یکجا و در یک رابطه‌ی مشخص مشاهده کرد.



شکل (۲) روابط متقابل عناصر اصلی توانمندسازی

منبع: (احمدی، همکاران، ۱۳۸۹: ۹۶)

برنامه‌های کاربردی در زمینه‌ی توانمندسازی منابع انسانی وزارت معارف افغانستان با توجه به اینکه جمهوری اسلامی افغانستان بیش از سه دهه با جنگ‌های خارجی و داخلی دست‌وپنجه نرم کرده است و دچار چالش‌های جمعیتی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی اثر عمیق بر وضعیت افغانستان گذاشته است؛ از این‌رو «افغانستان یکی از فقیرترین کشورهای جهان می‌باشد که بیش از یک‌سوم نفوسش زیر خط فقر زندگی می‌کنند (استراتژی ملی آموزش و تعلیمات تخنیکی و مسلکی برای افغانستان، ۱۳۹۷ - ۱۳۹۲: ۴)». از سوی تمام سازمان‌ها به دنبال بهینه‌سازی هزینه‌هاست و وزارت معارف

۱. kantez

نیز از این امر مستثنا نبوده بلکه با توجه به تخریب‌های مدارس که اکثریت آن‌ها ساخته نشده است و در اقصا و نقاط کشور میوه‌های دل‌ملت، زیر سایه‌های درخت و در دل طبیعت زیر نور خورشید و مهتاب به تحصیلاتشان تلاش و کوشش می‌کنند از جهتی معلمان بومی که اکثریت آنان فاقد توانایی علمی به‌روز می‌باشند اریکه تدریس را از آن خودشان کرده است؛ بنابراین یکی از راه‌های برون‌رفت از این بحران پیاده‌سازی برنامه‌های کاربردی توانمندسازی نیروی انسانی به نظر می‌رسد تا از این طریق سازمان (وزارت معارف) به‌صرف جویی، بهره‌وری و اثربخشی نائل شود.

غنی‌سازی شغلی

غنی‌سازی شغلی مشارکت فعالانه کارکنان سطوح مدیریت، به عبارتی هر کارمندی قادر باشد تا سطح مدیریت پیش رود تا منتهی شود به بالندگی فردی همراه با حس مسئولیت لذا در شغل غنی‌شده کارمند همه موانع و استانداردهای کیفیت و طرح‌های چهارچوب کاری را می‌شناسد او خود را مسئولیت‌پذیر می‌داند، رویاروی موانع قرار می‌گیرد و برای تولید کار باکیفیت لزوماً تلاش می‌کند و او تا قانع نشود که استانداردها را برآورده ساخته هیچ‌گاه کارش را برای قضاوت به دیگران محول نمی‌سازد یا اگر کار لزوماً گروهی باشد، جهت کنترل نتایج برنامه‌ریزی نموده و مساعدت می‌نماید. از این‌رو تعدادی از شرکت‌ها برنامه‌هایی از غنی‌سازی را معرفی نموده‌اند. در تمام این شرکت‌ها مدعی بودند که تولید و سودآوری افزایش یافته، غیبت و رکود فعالیت کاهش یافته و روحیه کارگری بهبود پیدا نموده است (ر.ک. صالحی امین، ۲۷ مرداد ۱۳۸۸)؛ بنابراین، «ایده غنی‌سازی شغلی بر پایه این فرض است که افزایش تخصص و ساده‌سازی کارها در صنایع نوین منجر به یکنواختی، خستگی و نارضایتی عمومی گردیده است و رفتارهای کاری نامطلوب از قبیل غیبت، تأخیر و جابجایی شغلی را در پی داشته است (جوادین، ۱۳۹۴: ۳۰۹)». وزارت معارف نیز برای بهبود کاری باید برای تمام سطوح مسئولیت‌ها را تعریف نموده و برای آن دسته کسانی که انگیزه برای کار دارند و دلسوزانه تلاش می‌کنند صحنه را بازنماید.

نظام پیشنهادها

شاید وزارت معارف افغانستان یکی از وزارت‌های بوده باشد که در عصر مدرن با همان ۱۳۹ تشکیلات اداری و نظام کهنه ده‌ها سال قبل، فعالیت می‌کند و همان ساختار مدیریتی فرسوده را دنبال می‌کند و یکی از برنامه‌های بسیار کاربردی جهانی که به فراموشی سپرده شده است نظام پیشنهادهای کارکنان به مدیران عالی است و این در حالی است که؛ «بسیاری از سازمان‌ها به میزان توجه به افزایش مشارکت کارکنان، توجه خود را

به‌سوی برنامه پیشنهادهای کارکنان معطوف داشته‌اند. برنامه پیشنهادهای کارکنان یک تلاش رسمی برای استخراج ایده‌های عملیاتی مفید از افراد و گروه‌های کارکنان است. این اعتقاد وجود دارد که سیستم پیشنهادها از یک‌طرف باعث صرفه جوی در هزینه‌ها، بهبود بهره‌وری و افزایش سودآوری سازمان‌ها گردیده و از طرف دیگر، باعث رشد و پرورش ایده پردازی کارکنان خواهد شد (جوادین، ۱۳۹۴: ۳۱۲).

«بر اساس مطالعات مؤسسه ملی نظام پیشنهادها در آمریکا (NASS) نظام پیشنهادها ارزان‌ترین نظام مدیریت مشارکتی است که بیش‌ترین صرفه‌جویی در هزینه را نصیب سازمان‌ها کرده است. این مؤسسه در مطالعه‌ای که در سال ۱۹۸۹ بر روی ۹۰۰ سازمان عضو خود انجام داد، دریافت که سازمان‌های موفق از طریق نظام‌های پیشنهادها، نزدیک به یک‌میلیون پیشنهاد از کارکنانشان دریافت داشته‌اند که بیش از ۳۲ درصد آن‌ها پذیرفته‌شده است. متوسط صرفه‌جویی خالص به ازای هر پیشنهاد کاربردی ۷۶۳۳ دلار بوده که در مجموع حداقل دو میلیون دلار صرفه‌جویی کلی هزینه‌ها را در پی داشته است (احمدی، همکاران، ۱۳۸۹: ۱۹۸)؛ ازاین‌رو وضعیت اقتصادی افغانستان جهت بهره‌وری، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، تقویت ملی و تقویت استراتژی دانشی، می‌طلبد که وزارت معارف این نظام سازمانی فراموش‌شده را احیا نماید تا روحیه کار گروهی برای کارکنان زنده شود و همانند مدیران، فراتر از شغلشان را مورد توجه قرار دهند.

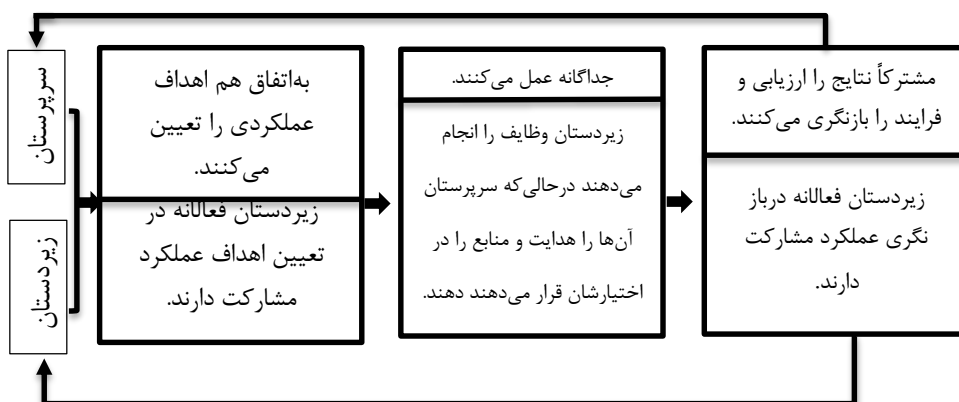
مشارکت در هدف‌گذاری

سازمان‌ها زمانی می‌توانند نسبت به استفاده بهینه از استعدادها و نیروی خلاق کارکنان امیدوار باشند که کارکنان نسبت به اهداف سازمان و نقش خود در تعیین آن اهداف شناخت و آگاهی داشته باشند. مشارکت در هدف‌گذاری، تعهد کارکنان نسبت به آن اهداف را در پی خواهد داشت که باعث خواهد شد در جهت دستیابی به اهداف، حتی اهداف مشکل، از خود تلاش بیشتری نشان دهند. این مشارکت به آن‌ها احساس غرور بخشیده و باعث می‌شود آن‌ها خود را مالک سازمان حس کنند. این امر باعث احساس مؤثر بودن خواهد شد. «از سوی بر طبق تئوری مدیریت بر مبنای هدف (MBO)^۱ که مبنای آن اهداف با مشارکت مدیران و کارکنان تعیین می‌شود (شکل ۳)، دخیل نمودن کارکنان در تعیین اهداف باعث خواهد شد که اهداف آن‌ها با اهداف سازمان همسو گردد. بر طبق این تئوری، از آنجا فرایند مشارکتی تعیین اهداف، از یک‌طرف کسانی حضور دارند که نسبت به اهداف و برنامه عملکردی سازمان برای افراد آگاه (مدیران) و

۱. Employee Suggestion Program (ESP)

۲. Goal – Setting theory

از طرف دیگر مشتمل بر کسانی است که نسبت به نیازها و قابلیت‌های زیردستان شناخت دارند (نمایندگان تیم‌ها یا کارکنان)؛ بنابراین هدف تعیین‌شده بیشترین هم‌خوانی را با نیازهای فردی و سازمان خواهد داشت (جوادین، ۱۳۹۴: ۳۱۴). گرچه در مسوده پلان استراتژیک سوم ملی معارف ۱۳۹۴ - ۱۳۹۹ آمده است که «وزارت معارف جهت افزایش کیفیت، ارزیابی و تأثیرات آن‌ها بر روش‌ها و برنامه‌های وزارت زمینه‌ی مشارکت جوانب ذی‌دخل را در ارزیابی‌ها فراهم می‌سازد ... و سال یک‌بار سمینار به‌طور مشترک به‌منظور پیشرفت در حوزه تعلیم و تربیت برگزار می‌شود (جمهوری اسلامی افغانستان وزارت معارف، ۱۳۹۴: ۷۰)»، ولی این پلان اولاً متأسفانه تحقق پیدا نکرده است مگر در موارد اندک، ثانیاً برای بهره‌وری و استفاده بهینه از استعدادهای سال یک‌بار مکفی نیست بلکه باید سال چند دوره اجلاس جهت مشارکت هدف‌گذاری به‌صورت بروکراسی برگزار شود تا کارکنان احساس مسئولیت نموده و افکار خلاقیت و نوآوری پرورش یابد.



شکل (۳) فرآیند مدیریت بر مبنای هدف (MBO)

منبع: (احمدی، همکاران، ۱۳۸۹: ۲۰۳)

بنابراین توانمندسازی کارکنان بدون اجرای مدیریت مشارکتی غیرممکن است ولی چنانچه برنامه‌های مدیریت مشارکتی نیز با عدم تمرکز قدرت و پاداش مبتنی بر عملکرد همراه نگردد، راه به‌جایی نخواهند برد.

پاداش مبتنی بر عملکرد

امروزه مهره‌ی اساسی که در سازمان‌های افغانستان به‌ویژه در وزارت معارف به فراموشی سپرده‌شده تشویق و پاداش مبتنی بر عملکرد است در حالی پاداش و تشویق موجب شخصیت و ایجاد افزایش مبنای قدرت و منزلت در محل کار است؛ ازاین‌رو «کانگر، در

مطالعات خود دریافت که پاداش نقش مهمی در فرآیند توانمندسازی نیروی انسانی دارد. پاداش‌ها به‌ویژه آن‌هایی که همراه با تحسین و قدردانی مدیران عالی هستند، به افراد احساس شخصیت داده و آن‌ها را برمی‌انگیزاند تا از پتانسیل‌هایشان برای ارائه عملکرد بهتر استفاده کنند. تحقیقات دیگر نیز نشان می‌دهد؛ اگر برنامه‌های پاداش مبتنی بر عملکرد به‌خوبی اجرا گردند، می‌توانند تغییرات سازمانی را بهبود و یک موقعیت «برد - برد» هم برای کارکنان و هم برای مدیران به وجود آورد (ر.ک. جوادین، ۱۳۹۴: ۳۱۶).

با توجه به اینکه تمایل به توانمندسازی کارکنان در حال افزایش بوده و پاداش نیز نقش مهمی در شکل‌دهی به رفتار کارکنان دارد، لازم است که نظام‌های پرداخت وزارت معارف افغانستان مورد تجدیدنظر واقع شود؛ زیرا افراد در نظام سنتی پرداخت بر مبنای پست سازمانی، ساعات کاری و نقشی که ایفا می‌کردند، پاداش دریافت می‌کردند. حال که سازمان‌ها به‌سوی تیم‌سازی، جلب رضایت مشتری و توانمندسازی روی آورده‌اند، لازم است که این شکل از نظام پرداخت اصلاح شود. چون پاداش‌ها می‌توانند حامل این پیام برای افراد باشند که چه چیزی برای سازمان حائز اهمیت است.

تیم‌سازی

وزارت معارف تحولات بسیار پیچیده‌ی را سپری کرده است چنانچه با دوره‌های ناسیونالیستی‌ها، کمونیست‌ها، مجاهدین، طالبانی و دوره دموکراسی مواجه شده است ولی آنچه به نظر می‌رسد دوره‌های استبدادی به پایان رسیده است و دوره خلاقیت، نوآوری و حل مشکل در پیش رو قرار گرفته است. طوری که از این دوره، دوره تحول یاد می‌شود (جمهوری اسلامی افغانستان وزارت معارف، ۱۳۹۴). از سوی وزارت معارف از جهات مختلف تحت تغییرات فشار محیطی قرار دارد؛ از این‌رو انتظار می‌رود جهت پردازش نظریه‌ها و بهره‌وری تیم‌سازی صورت گیرد زیرا «استفاده از کارکنان توانمند شده در خطوط مقدم که در قالب تیم‌ها ایفای نقش می‌کنند، بهترین شیوه برای واکنش سریع در تغییرات محیطی است. کار تیمی قابلیت‌های خلاقیت، نوآوری و حل مشکل را در کارکنان بارور ساخته و یک چرخه ایده‌آل برای بهبود بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها، فراهم می‌آورد (جوادین، ۱۳۹۴: ۳۱۲)».

از سوی سازمان‌های مدرن جهت تحقق اهداف و چشم‌اندازش نیاز مبرم به تصمیم‌گیری‌های تیمی دارد و مدیر موفق آن‌کسی به‌حساب می‌آید که خود را از ساختار تصمیم‌گیری خارج کند و بگذارد که تیم به‌جای او تصمیم گیرد؛ بنابراین اگر وزارت معارف بخواهد به‌صورت عصری حرکت نماید و نیل به چشم‌اندازش آسان شود

باید دارای مقیاس تصمیم‌گیری که در شکل (۴) آمده است برای ساختن تیم کارآمد استفاده نماید.



شکل (۴) درجه‌بندی تصمیم‌گیری تیمی

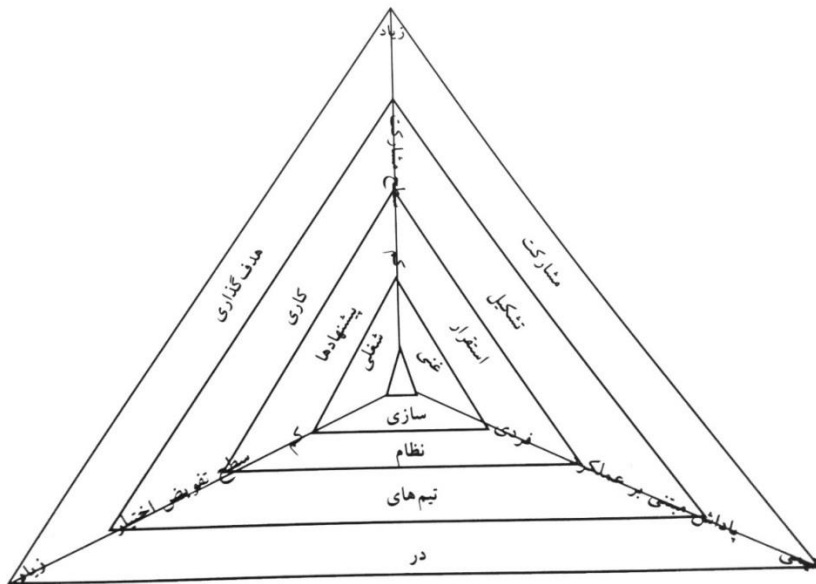
برگرفته از؛ (اسکات، تی. جف، منتظری، ۱۳۸۷: ۱۳۷)

تفویض اختیار

«تفویض اختیار، فرایندی است که مدیر قدرت تصمیم‌گیری را به زیردستان انتقال می‌دهد (عبداللهی، همکاران، ۱۳۸۶: ۹۳)». تفویض اختیار مهم‌ترین ابزار مدیریت زمان است. هرچه یک مدیر بیشتر وظایف را تفویض کند، زمانی بیشتری را جهت تصمیم‌گیری

خواهد داشت. از سوی شکی نیست که تفویض اختیار در فرآیند توانمندسازی کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کند. بهر حال تفویض اختیار یک ابزار انگیزشی است که می‌تواند در کارکنان انرژی مثبت ایجاد کند و روحیه افراد را افزایش دهد زیرا وقت که تفویض اختیار صورت گیرد، کارکنان بهتر احساس مسئولیت نموده و دست به ابتکار عمل می‌زنند، کارایی و بهره‌وری افزایش یافته و سازمان سریع‌تر خواهد توانست در برابر تغییرات از خود واکنش نشان داد. از این رو در مسوده پلان استراتژیک سوم ملی معارف آمده است؛ «برای تطبیق مؤثر پلان استراتژیک و پلان‌های عملیاتی اختیارات بیشتری به ادارات معارف ولایات و ولسوالی تفویض خواهد شد و در عین حال ظرفیت‌های نظارت در مرکز تقویت خواهد گردید. هر چه مجریان برنامه‌ها در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر شریک گردند، احساس مسئولیت آن‌ها بیشتر شده و برای تحقق اهداف و حل مشکلات بیشتر تلاش خواهند کرد (جمهوری اسلامی افغانستان وزارت معارف، ۱۳۹۴: ۶۸)».

بنابراین برای تسهیل و اثربخشی برنامه‌های کاربردی توانمندسازی وزارت معارف افغانستان را با عنوان سلسله‌مراتب توانمندسازی منابع انسانی در شکل (۵) می‌توان نشان داد.



شکل (۵) سلسله‌مراتب توانمندسازی منابع انسانی

نتیجه‌گیری

با توجه به این‌که توانمندسازی یک راهبرد و مفهومی است چندبعدی، اجرای آن نیز مستلزم تدوین و به‌کارگیری برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت است و از طریق یک برنامه امکان‌پذیر نیست؛ بنابراین، مجموعه‌ای از برنامه‌های هماهنگ برای تحقق آن لازم است. در این بخش با بهره‌گیری از مؤلفه‌های توانمندسازی که تاکنون گفته شد و برنامه‌های کاربردی مختلفی که از سوی صاحب‌نظران برای توانمندسازی نیروی انسانی پیشنهاد شده بود و با توجه به شکل (۵) می‌توان نتیجه گرفت که توانمندسازی حاصل برآیند چند جریان اصلی در مدیریت سازمان است که وزارت معارف افغانستان برای بهبود بهره‌وری، تعهد سازمانی، انگیزش و جهت‌بهینه از استعدادهای خلاق کارکنان باید اهداف سازمان و نقش آنان را معین نماید.

از سوی توانمندسازی منابع انسانی وقت تحقق خواهد یافت که مدیریت مشارکتی با تفویض اختیار همراه با عملکرد مبتنی بر پاداش تقویت شود. روحیه تیم‌سازی، نظام پیشنهادها و غنی‌سازی شغلی احیا شود؛ بنابراین، وقتی افراد توانمند شدند، احساس اثربخشی و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز کار پیدا می‌کند و به‌جای این‌که به‌اجبار باکاری درگیر شوند یا از آن دست بشکند، داوطلبانه و آگاهانه در وظایف خویش درگیر می‌شوند، بدین معنی که محیط را با خواسته‌های خود همسو می‌کنند، از این‌رو پیشنهاد می‌شود وزارت معارف، اطلاعات بیشتری را برای تصمیم‌گیری در تمام سطوح سازمانی در اختیار منابع انسانی قرار دهد و آنان را جهت مشارکت هر چه بیشتر و تبادل افکار برای ارتقاء، اثربخشی و کارایی سازمان دعوت کند.

فهرست منابع

۱. احمدی، پرویز، صفری کهره، محمد، نعمتی، سمیه، (۱۳۸۹). مدیریت توانمندسازی کارکنان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، اول.
۲. اداره تحریرات مجلس عالی وزرا، (۱۳۲۰). نظام‌نامه تشکیلات اساسیه افغانستان، کابل: دایره تحریرات مجلس عالی وزرا.
۳. اسکات، سینتیادی، تی. جف، دنیس، (۱۳۸۷). مدیریت مشارکتی بهینه، منتظری، شهناز، منتظری، محمدرضا، (م). نسل نو اندیشه، اول.
۴. اورعی یزدانی، حمید، (۱۳۸۱). نگرش بر توانمندسازی، تهران: مطالعات بازرگانی، اول.
۵. بابائیان، علی، علیزاده، حسین، محمدی مهموئی، علی، (۱۳۹۲). مدیریت بهره‌وری منابع انسانی، تهران: نشر پژوهشی نوآوران شریف، اول.
۶. جوادین، رضا، (۱۳۹۴). برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تهران: نگاه دانش، هفتم.
۷. عبدالحی، بیژن، نوه ابراهیم، عبدالرحیم، (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر ویرایش، دوم.

نشریات

۸. استراتیژی ملی آموزش و تعلیمات تکنیکی و مسلکی برای افغانستان، ۱۳۹۷ - ۱۳۹۲.
۹. جمهوری اسلامی افغانستان وزارت مالی، مسود طرزالعمل بودجه ملی، ۱۳۹۱.
۱۰. جمهوری اسلامی افغانستان وزارت معارف، مسوده پلان استراتژیک سوم ملی معارف، کابل، وزارت معارف افغانستان، ۱۳۹۴.
۱۱. رشیدی راد، حسین، تعیین الزامات سازمانی برای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا (مطالعات موردی فرماندهی انتظامی استان اردبیل)، فصل‌نامه نظارت و بازرسی، ۶ (۲۰)، ۱۳۹۱، ۸۱ - ۱۰۸.
۱۲. ریاست عمومی پلان و ارزیابی ریاست سیستم معلوماتی اداره معارف (EMIS)، جمهوری اسلامی افغانستان وزارت معارف، ۱۳۸۷.
۱۳. لالیان پور، نوشین، دوستی، ناهید، محمد زاده، آزاده، مفهوم توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان، تازه‌های جهان بیمه، ۱۶۳، ۱۳۹۰، ۲۴ - ۳۹.
۱۴. موسسه‌ی برابری برای صلح و دموکراسی، بازنگری مستقل مسوده بودجه ملی، ۱۳۹۴.

سایت

۱۵. وب‌سایت وزارت معارف جمهوری اسلامی افغانستان. (۱۳۹۴). چالش‌ها [نوشته وب‌سایت]. بازیابی شده در ۵ بهمن ۱۳۹۴، از <http://moe.gov.af/fa/page/۲۰۲۰>
۱۶. وب‌سایت وزارت معارف جمهوری اسلامی افغانستان، (۱۳۹۴). حالا و باگذشت نه سال نظام معارف در کجا قرار دارد؟ [نوشته وب‌سایت]. بازیابی شده در ۵ بهمن ۱۳۹۴، از <http://moe.gov.af/fa/page/۲۰۲۲>
۱۷. Carter Mcnamard, (۲۰۰۱), Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations), <http://www.Strategicplanning.com>
۱۸. صالحی امین، علیرضا صال. (۱۳۸۸). تسهیل توسعه و غنی‌سازی شغل در مدیریت منابع انسانی [بازار کار بینان‌گذار اطلاع‌رسانی نوین اشتغال در ایران]. بازیابی شده در ۲۷ مرداد، ۱۳۸۸، از

<http://news.bazarekar.ir/۰۱/Fa/DynamicPages/Page.aspx?c=۲&nwsId=۲۰۱۳>

منابع لاتین

۱۹. M.E. Sharp. (۲۰۰۶). Longman advanced dictionary. John B. Miner
Organizational behavior ۴ Armonk New York, Mushin Lee and Joon koh. Is
empowerment really new conception?