

به سوی الگوی توانمندسازی نیروی انسانی کارآمد در مدارس

عیسی عابدینی و محمدرضا پورصالحی



مقدمه:

هدف غایی هر سیستم انسانی، حرکت در جهت پیشرفت، تکامل و تعالی است و تعالی آن به رشد، پیشرفت، توسعه و تکامل اجزای آن بستگی دارد. دهه آینده، مرحله گذار بسیار حساسی برای اقتصاد، صنعت و تجارت ایران است. وظایف و مسئولیت‌های دولت‌ها در قبال جامعه غالباً به وسیله سازمان‌های دولتی، صنعتی و بازرگانی موجود در جوامع، انجام می‌شود و منابع انسانی، عاملی مهم برای تحقق اهداف این سازمان‌ها به شمار می‌روند. در حقیقت، نیروهای انسانی سازمان‌های یاد شده را به سوی اهداف مورد نظر سوق می‌دهند و زمانی که آنها به اهداف خود نایل شوند، موجبات دستیابی جامعه و سرانجام دولت‌ها به اهداف خود را فراهم می‌کنند. سازمان‌ها، نیازمند مدیرانی نواندیش و متعهد هستند که با همه سختی‌ها و شرایط حاکم بر دنیای کنونی بتوانند رشد و تعالی سازمان خود را ادامه دهند، از تکنیک‌های نوین مدیریتی، متناسب با فرهنگ کشور استفاده کرده و بپذیرند که نیروی انسانی، بزرگ‌ترین سرمایه آنهاست.

مدیران در رضایت شغلی کارکنان و کارمندان خود نقش به‌سزایی دارند. در واقع یکی از مهمترین ارکان هر محیط کاری به شمار می‌روند. در بخش خصوصی مدیران به علت باز بودن دستشان در تغییرات واحد خود، به مراتب سهم بیشتری در ایجاد رضایت در کارمندان و زبردستان خود دارند. پرداخت منصفانه و به موقع حقوق کارمندان، ایجاد امکان ارتقای شغلی و ایجاد فضای صمیمی در محیط کاری از مهمترین امکانات آنهاست.

مهمترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی کارآمد، آن سازمان است. کیفیت

و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقا و حیات سازمان است. نیروی انسانی کارآمد و توانمند، سازمان کارآمد و توانمند را به وجود می‌آورد. از نظر «دراکر» رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند. به نظر می‌رسد توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمان مدارس کارآمد می‌باشد. توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا مدیران و سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نایل شوند. توانمندسازی موجب می‌شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمان‌ها می‌توانند در درازمدت کامیاب باشند. مدیر سازمان، مهمترین عامل در توانمندسازی کارکنان می‌باشد. زیرا مدیر به طور مستقیم و غیرمستقیم، تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال و آزادی عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشارکتی، ایجاد فرهنگ کار گروهی و با حذف شرایطی که موجب بی‌قدرتی کارکنان شده است، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می‌کند (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

در دودهه اخیر توانمندسازی کارکنان به یکی از مهمترین دلمشغولی‌های مدیران تبدیل گردیده است. تشدید رقابت در بازارهای جهانی موجب گردیده تا ایجاد مزیت نسبی در سازمان در گرو پایداری، دوام و نیز در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازارها باشد که براین اساس،

سازمان می‌بایست در قیاس با رقبا ضمن عرضه محصولات و خدمات با شرایط رقابتی بهتر و جلب رضایت‌مندی مشتریان، استمرار در کیفیت را نیز حفظ نماید. بر پایه این فرض اساسی، اعتقاد جدی بر آن است که بقا و توسعه سازمانی زمانی تحقق می‌یابد که سازمان از نیروهای دانشی، خلاق و با انگیزه که توانایی حل مسئله و خودمدیریتی در کار را داشته باشند، برخوردار باشد. به این اعتبار توانمندسازی را می‌توان به ایجاد ظرفیت در کارکنان برای ایفای بهینه نقشی که بر عهده دارند توأم با کارایی و اثر بخشی بیشتر تعریف نمود. یقیناً تحقق چنین امری در سایه دانش، تجربه، تفویض اختیار و نهایتاً عنصر کارسازی به نام انگیزه میسر خواهد گردید. بدین معنا توانمندسازی فرایندی تعاملی و وابسته خواهد بود که تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، تعیین خط‌مشی‌های کاری، ارایه روش‌های مناسب در مواقع بحرانی، قدرت ایفای نقش‌های جدید و قابلیت ارایه طرح‌های ابتکاری تازه را که موجب هماهنگی بین مدیران و کارکنان و نهایتاً نواخته شدن ساز خوش‌آهنگ توسعه سازمان خواهد گردید، به امرگان خواهد آورد (باکینگهام و کلینتون، ۱۳۸۳، ص ۱۴-۱۳).

اما علی‌رغم اهمیت فوق‌العاده توانمندسازی، متأسفانه در ایران بنا به دلایل متعدد از جمله مبهم بودن اهداف سازمانی، عدم تعریف مناسب از روابط کاری و روابط شخصی، نبودن سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، عدم تعریف شاخص‌های مناسب جهت سنجش بهره‌وری و کارآمدی نیروی انسانی و برخی عوامل موجود در بازار که از غیررقابتی بودن محیط کسب و کار ناشی می‌شود سبب گردیده که ساز و کار مشخصی در جهت کیفی سازی منابع انسانی تعریف نگردیده و حتی این سازوکارچندان جدی گرفته نشود.

شایسته پروری را فراهم سازد (همان، ص ۱۳۴). مدیریت در کشور ما امرانه است، مراتب از مقام مافوق حرف شنوی دارند در حالی که توجه به نوع آگاهی و رفتار زیردستان نمی شود. تغییر مداوم در مدیریت ها از دیگر مشکلات تثبیت بهروری است و بسیاری از مدیران کل تا می خواهند تغییری در رفتارها و فرهنگ ها به وجود آورند، دوران مدیریت آنها تمام شده است. اگر ما در تعیین مدیریت، شایسته سالاری را مد نظر داشته باشیم دیگر هیچ مدیری نگران تعیین کابینه یا تغییر مدیریت ها نخواهد بود، و از آنجایی که تجربه، تخصص و شایسته سالاری به عنوان انگیزه در سیستم مدیریت جا باز کرده است، هیچ گاه تعلق یا تاخری در امور مربوطه به وجود نمی آید. اما در حال حاضر چون همه به یک نوع سببی و نسبی وارد یک سازمان می شوند بحث نگرانی، بسیار طبیعی است و هر گاه شایسته سالاری وجود نداشته باشد، امنیت شغلی دچار دغدغه خواهد بود.

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است. چرا که سازمان مدارس کارآمد با کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و دارای انگیزه بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. توانمندسازی یکی از روش های افزایش عدم تمرکز، آزادی عمل کارکنان و مسئولیت پذیری کارکنان به حساب می آید. توانمندسازی سالم ترین روش برای تسهیم قدرت است. با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی در افراد ایجاد می شود و حس مشارکت جویی در امور سازمانی افزایش یافته، در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت.

سازمان های امروز تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات رفاهی و وجود منابع محدود و زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی کارآمد و متخصص، خلاق و باتانگیزه بالا برخوردار باشد.

منابع انسانی کارآمد اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می دهند. بین سرمایه انسانی و کارآمدی در سازمان ها رابطه ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه های مهم بنگاه های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند باشند. یک سازمان موفق مجموعه ای است مرکب از انسان هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه ای که انجام می دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانایی های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می رود. در بهره وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی های بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده

حاکم بودن ساختار رسمی و سلسله مراتبی
پایین بودن اعتماد و اطمینان اعضای سازمان به یکدیگر
نگرش نامناسب مدیران به کارکنان و سبک های مدیریت و رهبری نامناسب
فقدان مهارت های لازم در کارکنان
تفاوت زیاد بین افراد در سازمان و وجود سیستم های پرسنلی غیر هماهنگ
تشنج و استرس در محیط کاری (آتن، ۱۹۸۸).

مدیریت نو، عنایت بر این دارد تا انسان ها را از درون برانگیزد. امروزه تأکید بر خود مدیریتی در برنامه ریزی کار و همگرایی رفتار در سازمان ها است. تأکید بر این است که از دوران مدیریت گذر کرده و به دوران رهبریت برسیم. مدیران مدارس کارآمد باید در جهت افزایش مهارت های همپاری و مشارکت اولیا، معلم، معاون، مشاور و مربیان امور تربیتی و کارکنان امور دفتری و دانش آموزان در جهت فراهم نمودن محیط کارآمد تلاش نموده و به طور روزافزون در پی مدیریت مدرسه محور قرار گیرند.

بررسی برنامه راهبردی تحول اداری نشان داده است که با وجود دارا بودن منابع سرشار ملی مادی، معنوی و موقعیت ممتاز بین المللی، همچنین امکانات بالقوه نیروی انسانی، به دلیل ناکارآمدی نظام های توسعه منابع انسانی در سراسر نظام اداری کشور و کهنگی ساختارهای مدیریتی و اجرایی، در آرایه خدمات و نظام تصمیم گیری دچار کجولت اداری شده است. لذا از نقاط ضعف نظام اداری کشور، می توان تصویر کلی زیر را مطرح ساخت:

- ضعف نگرش راهبردی و استراتژیک،
- فقدان شایسته سالاری و کوتوله شدن مدیران نسبت به شرایط احراز سمت های سازمانی،
- فقدان برنامه ریزی جامع و پیوسته،
- فقدان نظام نظارتی مناسب،
- حاکمیت فضای روزمرگی، انفعال، رودر بایستی، عدم قاطعیت و بخشی نگری بر سازمان های اداری و مدیران آنها،
- مهارت گسیختگی بوروکراسی اداری و عدم باور به تحول،
- توانمندی محدود و ضعف کارشناسی دستگاه های اداری در امور سازمان و مدیریت (فقهی فرهنگ، ۱۳۸۱، ص ۱۱۳).

نحوه گزینش شایسته (کارمند یابی) به ویژه به آن دسته از فعالیت ها و فرایندهای قانونی گفته می شود که برای یافتن شمار بسنده ای از افراد شایسته در جا و زمان شایسته به کار برده می شود تا این که افراد و سازمان در قالب سودهای کوتاه مدت و بلند مدت خود بتوانند یکدیگر را برگزینند (دولان و شولر، ۱۳۸۰، ص ۱۳۲). شیوه های جذب درون سازمانی کارکنان شایسته با استفاده از کارکنان کنونی، دوستان ایشان، کارکنان قبلی و کارجویان قبلی صورت می گیرد. ترفیع ها، تنزل رتبه ها، انتقال ها و جابه جایی ها نیز می توانند برای بخش ها و قسمت های سازمان

اگر توسعه را به عنوان فرآیند رشد هماهنگ و موزون در تمام ابعاد مادی، روانی و معنوی حیات انسان در نظر بگیریم، در حقیقت با فرآیند پیچیده و حساسی مواجه می شویم که چاره ای جز واگذاری مدیریت آن به شایسته ترین، توانمندترین و باکفایت ترین کارگزاران نداریم؛ به تعبیری، تنها در یک «نظام شایسته سالار» است که با «مدیریت توسعه» و «توسعه مدیریت»، برنامه ریزی ها دقیق طراحی شده، صحیح اجرا می شوند و به طور کامل به اهداف جامعه عمل می پوشانند (انصاری، ۱۳۸۷).

«لی»، توانمند سازی را زمینه ای برای افزایش گفت و گو، تفکر انتقادی، فعالیت در گروه های کوچک می داند و اشاره می کند که اجازه دادن به فعالیت های جهت حرکت فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمند سازی هستند.

از نظر فوکس (۱۹۹۸) توانمند سازی کارکنان یک فرآیند است و از طریق آن یک فرهنگ توانمندسازی توسعه می یابد که در آن آرمان ها، اهداف، مرزهای تصمیم گیری و نتایج تأثیرات و تلاش های آنان در کل سازمان به اشتراک گذاشته می شود. در چنین فرهنگی منابع و رقابت برای کسب منابع مورد نیاز جهت اثر بخشی فعالیت هایشان فراهم و حمایت می شود.

لی (۲۰۰۱) توانمند سازی را زمینه ای برای افزایش گفت و گو، تفکر انتقادی، فعالیت در گروه های کوچک می داند و اشاره می کند که اجازه دادن به فعالیت های جهت حرکت فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمند سازی هستند.

به نظر می رسد مدیریت کارآمد مدارس باید نقش اصلی را در هدایت و نظارت و کنترل کمی و کیفی امور مدارس ایفا کرده و به امنیت، آرامش و آسایش خاطر کارکنان مدرسه از جمله معلم، معاون، مشاور و مربیان امور تربیتی و کارکنان دیگر و حتی خود دانش آموزان یک استراتژی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت تدوین کند تا بتواند مقدمات توسعه پایدار علمی و عملی برای مدرسه کارآمد فراهم سازد.

مهمترین چالش های موجود در توانمندسازی کارکنان و عوامل اجرایی را از دو بعد چالش های مدیریتی؛ چون باور پذیری، تهدید امنیت مدیریتی، عدم تخصیص اعتبارات کافی) و چالش های پیامدی (تغییر سبک مدیریتی، تغییر عملکرد کارکنان، تغییر ساختار سازمانی می توان مورد بررسی قرار داد. از جمله موانع دیگر در زمینه توانمندسازی کارکنان و عوامل اجرایی در پیشبرد امور می توان به این عوامل نیز اشاره کرد:



استراتژی های توانمند سازی

وظیفه رهبران سازمان فراهم ساختن تسهیلاتی جهت پیاده سازی استراتژی توانمند سازی است. این استراتژی به طور مستقیم یا غیر مستقیم موجب تغییر نگرش و رفتار کارکنان می شوند و زمینه را برای تربیت نیروی متخصص و توانمند مهیا می سازند. با توجه به هدف و فلسفه وجودی سازمان ها، ویژگی های سازمان و کارکنان و نقش های آنان می توان به پیاده سازی انواع استراتژی ها پرداخت. (چادی ها و همکاران، ۲۰۰۴)، به سه استراتژی مهم و توانمند سازی کارکنان اشاره می کند:

۱- استراتژی افزایش آگاهی جمعی از طریق داستان گویی:

هرگاه کارکنان مسئولیت حل مشکلات خود را بر عهده گیرند، مستعد تلاش در جهت بهبود زندگی فردی و سازمانی خود هستند. رویکرد داستان گویی به عنوان عامل ضروری توانمندسازی موجب تقویت تلاش های مبتنی و همکاری می شود. راپاپورت (۱۹۹۵)، بحث می کند که وقتی افراد قصه همکاری خود را کشف و یا خلق می کنند و یا انعکاس می دهند، در حقیقت داستان زندگی خودشان را در سازمان به شیوه های مثبت بیان می کنند. پذیرش شرح کارکنان از مشکلات و شناسایی توانایی هایشان از عناصر مهم رویکرد توانمند سازی در عمل است. کارکنان از طریق مشارکت در گروه های کوچک به شرح داستان فردی خود در رابطه با وظایفشان و یا تجربیاتشان که در هر ماه برای آنها اتفاق افتاده است می پردازند. از این طریق درباره مسایل و مشکلات خودشان به تفکر و گفتگو می پردازند.

۲- استراتژی آموزش مهارت های حل مسئله:

کارکنان لازم است که ظرفیت مهارت های حل مسئله را در خود افزایش دهند. مهارت های حل مسئله می تواند به توانمند سازی کارکنان در

می نماید (نیهر و نتالی، ۱۹۹۷، ص ۵۸). پوسیانت، نیز توانمندسازی را شامل تقویت مهارت کارکنان و ایجاد اعتماد به نفس در آنها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثر بخشی فعالیت های سازمان می داند (پوسیانت، ۱۳۷۶، ص ۱۳).

پلانچارد، آماده ساختن شرایط جهت عرضه بهترین منابع فکری در هر زمینه از عملکرد سازمان را به توانمند سازی مربوط می داند. به زعم وی هدف از توانمندسازی این است که ذی صلاح ترین کارکنان بیشترین نفوذ را با مناسب ترین شیوه ها اعمال کنند (پلانچارد، ۱۳۷۸، ص ۸۷).

گرو (۱۹۷۱)، به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمند سازی اشاره می کند که شامل تفویض قدرت قانونی تفویض اختیار کردن مأموریت دادن و قدرت بخشی است. در سال ۱۹۹۰ گاندز، توانمندسازی را با واگذاری اتخاذ تصمیم به کارکنان مفهوم سازی کرد. بالاخره لی (۲۰۰۱)، توانمند سازی را زمینه ای برای افزایش دیالوگ، تفکر انتقادی و فعالیت در گروه های کوچک می داند و اشاره می کند که اجازه دادن به فعالیت هایی جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمند سازی هستند.

تعاریف ارایه شده، ما را به این حقیقت رهنمون می سازد که اگر مفهوم توانمندسازی به درستی درک گردد و با ایده بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان مرتبط شود، بیشترین بهره برداری از منابع فکری عرضه شده را ایجاد خواهد نمود (بابایی، ۱۳۸۱، ص ۸۷). به عبارت دیگر توانمندسازی یک فرایند مؤثر و پیشگام است که هم برای سازمان مزیت راهبردی ایجاد می کند و هم برای کارکنان فرصت مشارکت در کامیابی سازمان می آفریند. این مشارکت نگرشی است جمعی که از یک حس توانمندی نشأت گرفته و اعتلای کیفی سازمان را به ارمان خواهد آورد (سایت توانمندسازی کارکنان، ۱۳۸۷).

می کند و با بالفعل در آوردن نیروهای بالقوه و استعداد های شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد بنابراین لازمه دستیابی به هدف های سازمان، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است.

کارکنان مدارس کارآمد به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. این تکنیک ظرفیت های بالقوه ای که برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود، در اختیار می گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد می کند. در بحث توانمندسازی مسایلی از این قبیل زیر مورد بررسی قرار می گیرد که توانایی مدیریتی و آموزش و اطلاع رسانی، استراتژی (قدرت برنامه ریزی)، بوروکراسی عقلانی و ارزشیابی مستمر کارکنان، توانایی اعضا و کارکنان (منابع انسانی)، قدرت رقابت، رضامندی شغلی کارکنان، فضای

عملیاتی (مبتنی بر اقتدار عقلانی) چگونه است؟ آیا نحوه گزینش (اساس انتخاب و به کارگیری افراد در مشاغل شایستگی ها و صلاحیت هاست یا اینکه صرفاً بر اساس داشتن رابطه و اطلاعات محض) است؟ آیا سیستم تشویق و تنبیه عادلانه در سازمان وجود دارد؟ میزان مشارکت در سازمان چقدر است؟ مدیران مدارس کارآمد تا چه اندازه محیط را برای انجام کار جذاب و کارآمد کرده اند؟ اینها سؤالاتی هستند که در جهت توانمند سازی و کارآمد ساختن نیروی انسانی بایستی پاسخ داده شوند.

امروزه مزیتی که مدارس کارآمد برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند نه فقط در به کارگیری فناوری جدید، بلکه در بالا بودن اعتماد به نفس و میزان تعهد کارکنان به اهداف سازمانی مدارس کارآمد نهفته است. برای گذر از مرحله های گوناگون، سازمان مدارس باید خود را با موقعیت های مختلف سازگار کنند و روش های جدیدی را فرا گیرند. در این صورت باید به شناسایی مواردی که می تواند در سازندگی محیط کار توانمند و مؤثر باشد، برسند. در سازمان مدارس کارآمد کارکنان نه تنها برای انجام وظیفه ای که به عهده دارند، بلکه برای بهبود کار کرد کل مدرسه احساس مسئولیت می کنند. آنها برای افزایش مستمر کارایی به گونه ای فعال با یکدیگر به کار می پردازند.

مفهوم توانمندسازی

برخی بر این باورند که توانمندسازی دادن قدرت به کارکنان است، برخی دیگر این مفهوم را رد کرده و معتقدند با توجه به اینکه کارکنان، سرمایه ای از دانش و انگیزه هستند، بنابراین به طور طبیعی قدرت انجام کار به نحوه عالی را دارا می باشند. بر این اساس توانمندسازی را فراهم کردن زمینه در جهت آزاد کردن این قدرت بالقوه تعریف می نمایند (پلانچارد، ۱۳۷۸، ص ۶۹).

ترلاکسن، توانمندسازی را فرایند تغییر عملکرد کارکنان از وضعیت آنچه که به آنها گفته شود انجام دهند، به آنچه که نیاز است انجام دهند، تعریف

و تفویضی تغییر پیدا می‌کند. این تغییر سبک، باعث تغییر در مسئولیت کارکنان نیز می‌شود چراکه کارکنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می‌آورند، خلاق و خودمدیر نیز می‌گردند و این همان حلقه مفقوده‌ای است که در ایجاد بهره‌وری سازمانی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد (ابطحی، ۱۳۷۸، ص ۳۵).

مدل سازه‌های اثربخشی

مدل سازه‌های اثربخشی بر مبنای سه دسته از متغیرهای علی، واسطه و بازده طراحی گردیده است. در این مدل سه عامل سوق دهنده، بازدارنده و انگیزشی، متغیرهای سه‌گانه فوق را تحت تاثیر قرار می‌دهند.

الف - متغیرهای علی

متغیرهایی هستند که در برنامه‌های توان‌افزایی و نتایج حاصل از آن به طور مستقیم اثرگذار می‌باشند (هرسی، پال و بلانچارد، ۱۳۷۵، ص ۳۲). مهمترین متغیرهای علی را می‌توان به چهار دسته تقسیم نمود.

۱- تغییر نگرش

نوع نگرش سازمان به منابع انسانی می‌بایست تغییر کند. سازمان باید همواره به دنبال کشف استعدادها و مهارت‌های کارکنان بوده و این اصل را که باید به آنان فرصت داد تا توانایی‌هایشان را بروز دهند، تسری دهد (موریس و ویلکاکس، ۱۳۷۹، ص ۱۶-۱۵). در چنین شرایطی است که می‌توان انتظار داشت تا چالش‌های عمده‌ای چون فقدان قدرت به توانمندی، دستور پذیری به یا پیش نهادن برای انجام کار و واکنش نشان دادن به خلاقیت و سازندگی، و دیگری مسئول است به همه مسئول‌اند، تبدیل گردد.

۲- مسئولیت پذیری سازمان

مسئولیت پذیری سازمان نیازمند کارکنانی است که در حل مشکلات فعال بوده و نه تنها در قبال وظایف محوله بلکه در برابر بهبود عملکرد کل مجموعه احساس مسئولیت نمایند. لازمه این کار آن است که سازمان دارای افکار مثبت بوده و در قبال ایده‌های جدید کارکنان، ضمن انعطاف پذیری، آمادگی پذیرش دیدگاه‌های تازه را نیز داشته باشد. اجرای آموزش‌های مؤثر در زمینه تصمیم‌گیری‌های گروهی، تقویت مهارت‌های ارتباطی در قالب‌های گروهی، تقویت مهارت‌های برنامه‌ریزی و نهایتاً شیوه‌گردانی از کوشش‌های سازمانی، می‌تواند اثرات شگرفی در خلق مسئولیت‌پذیری فردی و سازمانی در پی داشته باشد.

۳- حرکت از تمرکز به عدم تمرکز

به منظور توان‌افزایی، سازمان باید به سمت عدم تمرکز حرکت نماید. بدین صورت که تعدادی تیم یا گروه متشکل از کارکنان ایجاد کند که به یکدیگر متصل شده تا از طریق ارتباطات و تصمیم‌گیری‌های مستمر گروهی، ضمن انجام مسئولیت‌ها به توسعه کیفی سازمان نیز کمک نمایند. اگر چه مشکلاتی چون احتمال عدم وجود امکانات و توانمندی‌های لازم فردی یا سازمانی و یا عدم هماهنگی در اجرامی تواند این متغیر را تحت تاثیر قرار دهد. ولی با تمام این اوصاف نمی‌توان از مزایای عمده آن از جمله ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر در اجرای برنامه‌ها،

• مورد استفاده قرار دادن یک سیستم بازخورد عملکرد ۳۶۰ درجه

۲. **مورد توجه قرار دادن منافع افراد از طریق:**

• اعتماد سازی در یک محیط مبتنی بر همکاری
• مشارکت دادن کارکنان در اتخاذ تصمیمات قبل از اخذ تصمیم نهایی

۳. **آموزش کارکنان جهت افزایش دانش، مهارت و توانایی‌های آنان از طریق:**

• آرایه ترکیبی از آموزش‌های رسمی و ضمن خدمت برای کارکنان
• آموزش شیوه‌های جدید فعالیت در تیم و تیم‌سازی

• توجه به سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش در هر برهه از زمان.

۴. **به کارگیری تیم‌های کیفی از طریق:**

• ایجاد تیمی از کارکنان که فعالیت‌های چندگانه را در سطوح مختلف بر عهده بگیرند (اعضای تیم لازم است از سطوح مختلف سازمانی باشند).

• واگذاری مسئولیت‌ها به تیم و اعضای آن.

۵. **مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی و تسهیم اطلاعات عملکردی از طریق:**

• ایجاد مکانیسمی برای مشارکت کارکنان در فرآیند برنامه‌ریزی.
• در اختیار قرار دادن اطلاعات عملکردی در سراسر سازمان از طریق شیوه‌هایی مختلف مانند: چارت، نمودار و خبرنامه.

• قرار دادن اطلاعات عملکردی از طریق تشکیل جلسات

• نظرسنجی از کارکنان در مورد مسیرهای تغییر در سازمان

۶. **تفویض اختیار از طریق:**

• حذف بخشی از رده‌های نظارتی
• فراهم‌سازی زمان بیشتر برای مدیران جهت تمرکز بر مشکلات و موضوعات و خطی‌مشی‌های سازمانی

• ایجاد یک موقعیت جدید جهت اعمال اقتدار و اختیار مناسب و شایسته برای کارکنان

توانمندسازی و بهره‌وری

هرگاه از سازمان، مدیریت، کیفیت و بهره‌وری سخن به میان می‌آید، برنامه‌های توان‌افزایی جزو لاینفک و بلا تردید موضوع قرار می‌گیرند. ارتباط توانمندسازی و بهره‌وری سازمانی را می‌توان یک ارتباط دو سویه تلقی نمود. بدین ترتیب که تحلیل مسئولیت‌ها، تعیین وظایف و اختیارات و بهبود سطح دانش تخصصی کارکنان برای انجام مسئولیت‌های تعریف شده نه تنها به ارتقای توان کاری سازمان و نهایتاً بهبود بهره‌وری خواهد انجامید، بلکه کارکنان را از یک مدل ذهنی انعطاف‌پذیر و پویا که همواره پذیرای ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید خواهند بود برخوردار می‌نماید (ابیلی، ۱۳۷۵، ص ۱۸-۱۶).

از طرف دیگر برنامه‌های توانمندسازی موجب تغییر در مسئولیت‌مدیریت و کارکنان نیز می‌شود. زمانی که توانایی کارکنان بیشتر می‌گردد، سبک مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت هدایتی

سطح فردی بین فردی و گروهی به عنوان یک گام ضروری در ایجاد تغییر موقعیت نامطلوب منجر شود.

در این استراتژی باید به کارکنان اجازه داد که مشکلات خود را بر اساس محتوای داستان‌هایی که در یک محیط همکاری‌شکل می‌گیرد، شناسایی و حل کنند. در این صورت گروه ابتدا اهداف حل مسئله را خلاصه بندی می‌کند. این اهداف شامل: شناسایی مشکل، انتخاب یکی از مشکلات مهم، انتخاب هدف برای حل مسئله و یا مشکل بزرگتر، تفکر خلاق در جهت حل مسئله و تحقق اهداف شناسایی منابع به منظور کمک به تحقق هدف است.

مدیران مدارس کارآمد
باید در جهت افزایش مهارت‌های همیاری و مشارکت اولیا، معلم، معاون، مشاور و مربیان امور تربیتی و کارکنان امور دفتری و دانش‌آموزان در جهت فراهم نمودن محیط کارآمد تلاش نموده و به طور روزافزون در پی مدیریت مدرسه محور قرار گیرند.

۳- استراتژی آموزش‌های مهارت‌های پشتیبانی و تجهیز منابع:

از طریق حمایت‌های صورت گرفته و تجهیز منابع، کارکنان از ایجاد ساختار اجتماعی بزرگ در قالب گروه‌های توانمند شده مطمئن هستند. آمیدی (۱۹۹۲)، انواع حمایت‌ها را در سه مورد خلاصه کرده است:

- حمایت فرد از خود
- حمایت مدیر از فرد
- حمایت قانون از فرد

سازمان می‌تواند از طریق نوشتن، صحبت کردن یا سخنرانی یک قانون‌گذار یا فرد سیاسی حمایت جمعی را در سازمان اشاعه دهد. در صورتی که کارکنان بدانند که منابع برای پیشرفت فردی آنها در سازمان مهیا است و حمایت‌های لازم در این مسیر نیز وجود دارد، توانمندسازی با سرعت و شتاب بالایی انجام می‌پذیرد.

اقدامات عملی برای توانمند کردن:

۱. **نشان دادن تعهد رهبر از طریق:**
 - تفکر استراتژیک در مورد حوزه‌هایی که نوآوری در آنها، موجب بهبود یافتن فعالیت‌ها می‌شود.
 - سازماندهی مجدد و منسجم کردن عملیات و افزایش هماهنگی فعالیت‌ها
 - ایجاد یک جو اعتماد و برقراری ارتباطات صادقانه.
 - هدفمند بودن سرمایه‌گذاری‌ها و فراهم‌سازی مشوق‌ها برای تسهیل تغییرات
 - مشارکت در فعالیت‌ها، جهت محک زدن موفقیت‌های سازمان

استفاده بهینه از منابع و کاهش مشکلات اجرایی سازمان به راحتی چشم پوشی نمود.

۴- تأمین منابع مالی

یکی از وجوه مهم برنامه‌های توان افزایش، گستردگی منابع درگیر در آن است. پیاده سازی برنامه‌های بهبود عملکرد مستلزم تأمین و تخصیص بخشی از منابع مالی، فیزیکی و انسانی سازمان می باشد (جفت واسکات، ۱۳۷۷، ص ۲۲).

ب- متغیرهای واسط

متغیرهای واسط، به طور اعم به شرایط کلی سازمان و به طور اخص به وضع جاری آن اشاره دارد. این متغیرها را می توان سازنده سازه اصلی برنامه‌های توانمندسازی محسوب نمود. هنگامی که شرایط و عوامل توانمندسازی را فراهم می کنیم، این سؤال مطرح می شود که با توجه به شرایط، چگونه این فرایند را اجرایی کنیم؟ و چه راهبردی را به کار بریم تا این فرایند محقق گردد؟ بررسی چهار متغیر ذیل که از آن تحت عنوان کلی متغیر واسط یاد می کنیم به این سؤالات پاسخ خواهد داد.

۱. سهیم کردن کارکنان در اطلاعات سازمانی

تصور عام بر این است که سهیم کردن کارکنان در اطلاعات باعث اخلاخ در روند کاری سازمان خواهد گردید. ولی به زعم مؤلفان این مقاله، موفقیت سازمان را باید در تلاش های تیمی و تسهیم کارکنان در اطلاعات سازمانی جستجو کرد، نه احتکار آن! تسهیم اطلاعات برای توانمندسازی سازمان نه تنها یک ضرورت است بلکه موجب ایجاد جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت پذیری کارکنان نیز می شود. این تسهیم اولا حس تعلق، مشارکت و مالکیت نسبت به سازمان ایجاد نموده و ثانیاً کارکنان را مصمم می سازد تا از اطلاعات کسب شده برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی استفاده نمایند. آشنایی با اطلاعاتی راجع به چگونگی انجام کار، سوددهی، ضایعات، بودجه، بازار، بهره‌وری و نظایر آن، این امکان را می دهد تا کارکنان وضعیت فعلی سازمان را به طور روشن درک و برای بهبود عملکرد آن تلاش نمایند.

مدیر می بایست صرفاً تسهیل کننده باشد. او باید شرایطی را فراهم آورد که کارکنان اجازه یابند یاد بگیرند، رشد کنند، توسعه یابند و در کار سهیم گردند.

۲. تعیین قلمرو خودگردانی

می توان با تعریف وظایف، خود مختاری کاری ایجاد نمود. این کار باعث می گردد، انرژی فردی و سازمانی در مجرای مشخصی هدایت شود. تعیین قلمرو کاری شامل مشخص کردن هدف، نقش ها، ارزش ها و مقرراتی است که زیربنای اقدامات بهبود عملکرد را تشکیل و از توان افزایشی حمایت می کنند. با ایجاد خود مختاری، کارکنان با آزادی عمل بیشتر در جهت اهداف مشخص، مسئولانه تر عمل کرده و خلاقیت بیشتری از خود نشان خواهند داد. البته باید توجه داشت که خود مختاری بدون قید و شرط و حدود سبب بی نظمی در سازمان می شود. آزادی

عمل بایستی متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که به کارکنان واگذار می گردد.

۳. شکل دهی تیم های خودگردان

ایجاد تیم های خودگردان، یکی از کارآمدترین شیوه هایی است که با ترویج فرهنگ مشارکت سازمانی، روحیه کارگروهی را نیز تقویت می نماید. این رویکرد ضمن ایجاد محیطی پذیرا برای مشارکت فعال کارکنان در جهت تشخیص و تحلیل مشکلات سازمانی، بستری نقد سالم برای یافتن هدف های مشترک را نیز فراهم آورده و کارکنان را قادر می سازد تا در فرایند های مختلف سازمانی حضور پیدا نمایند. حذف سلسله مراتب لازمه اصلی ایجاد تیم های خودگردان در سازمان می باشد. تنها در این صورت است که کارکنان از مهارت ها و دانش تخصصی یکدیگر استفاده بهینه نموده و کار را از آغاز تا اتمام، مدیریت خواهند نمود (بلانچارد، ۱۳۷۹، ص ۵۵).

ایجاد تیم های خودگردان، به واسطه اصل هم افزایی، ضمن افزایش ارتباطات سازمانی به کارایی فرایند تصمیم گیری، کاهش هزینه های عملیاتی، رشد کیفیت و در نهایت توانمندی سازمان منجر خواهد گردید.

۴. مدیریت توانمند

در فرایند توان افزایشی، مدیر نقش حلقه اتصال را دارد. به این معنا مدیریت به توانایی ایجاد تعادل مناسب در انجام کارها از طریق کنترل بر کیفیت عملکرد منابع انسانی و اعطای آزادی عمل به کارکنان به نحوی که با خود مدیریت، خلاقیت بیشتری از خود نشان دهند، تعریف می گردد (جفت واسکات، ۱۳۷۷، ص ۲۲). مدیر می بایست صرفاً تسهیل کننده باشد. او باید شرایطی را فراهم آورد که کارکنان اجازه یابند یاد بگیرند، رشد کنند، توسعه یابند و در کار سهیم گردند. البته انجام این مهم منوط به آن است که مدیر درک خود را از قدرت دگرگون سازد، زیرا تا مفهوم قدرت در اندیشه وی تغییر بنیادی پیدا نکند، توانمندسازی به مفهوم واقعی انجام نخواهد پذیرفت. قدرت در فرهنگ سنتی به معنای وادار کردن دیگری به انجام کار است در صورتی که در فرایند توان افزایشی، آزاد سازی کارکنان برای بروز توانمندی ها است.

ج - متغیرهای بازده

متغیرهای وابسته ای هستند که آثار و پیامدهای دو متغیر علی و واسط را منعکس می سازند. خلاقیت، آینده نگری، تمرکز بر روی کار، انعطاف پذیری، بهبود ارتباطات، مسئولیت پذیری، کاهش تنش و استرس در محیط کار، بهبود ساختار سازمانی، ایجاد جو اعتماد و اطمینان در سازمان، رویکرد به کارهای گروهی، جانشین پروری برای مشاغل و نهایتاً افزایش توان مدیریتی و سرپرستی کارکنان را می توان از جمله مهمترین متغیرهای بازده بر شمرد.

عوامل سوق دهنده

در فرایند توان افزایشی، برخی عوامل سازمانی نقش مؤثری در تغییر و ادامه آن ایفا می نمایند. مشتری مداری، میزان کارایی سازمان از حیث دخل و خرج، تسریع العمل و انعطاف پذیر بودن سازمان و نهایتاً میل به حرکت پیوسته به سوی بهبود، از جمله مهمترین عوامل سوق دهنده

به سمت برنامه های توان افزایشی کارکنان می باشند (بلانچارد، ۱۳۷۸، ص ۱۱).

عوامل بازدارنده

نیروهای بازدارنده زیادی وجود دارد که در جهت بازداشتن یا کاهش تأثیر عملکرد نیروهای سوق دهنده در فرایند توان افزایشی عمل می کنند. از آن جمله می توان به مقاومت سازمان در برابر تغییر، شکل گیری احساس ترس از تغییر و وجود نگرش منفی مدیریتی که آزادی عمل کارکنان را مترادف با تخطی سازمانی می دانند، اشاره نمود. ضعف فرهنگ سازمانی، عدم حمایت کافی مدیران، طرح مسئله بدون مشارکت کارکنان، تحمیلی بودن فرایند و اینکه کارکنان احساس کنند که الزام باید آن را بپذیرند، عدم شناخت کافی نسبت به وضعیت پیش آمده و مبهمی که پیش خواهد آمد و نهایتاً عدم وجود مدیریت ارزیابی عملکرد به منظور ارزیابی و اصلاح فرایند توانمندسازی را می توان از جمله مهمترین نیروهای باز دارنده محسوب نمود (بابایی، ۱۳۸۱، ص ۹۳).

عوامل انگیزشی

مدیران کارآمد باید برای تقویت برنامه های توانمندسازی، به ایجاد زیر ساخت های لازم انگیزشی بسیار توجه داشته باشند. در این رابطه موارد ذیل قابل توجه هستند:

- تعریف اهداف و استراتژی های سازمان و تبیین نقش و جایگاه کارکنان در پیشبرد آن.
- مشارکت دادن کارکنان در همه عرصه های آموزشی و پرورشی و ایجاد روحیه همکاری و کارگروهی.
- اتخاذ روش های مناسب ارزیابی و ایجاد ارتباط بین نتایج ارزیابی با برنامه های توانمندسازی
- احترام به شخصیت کارکنان بعنوان افرادی که در جهت تحقق اهداف سازمان فعالیت می کنند.
- ایجاد زمینه جهت آموزش و کسب مهارت های تازه از طریق فراهم ساختن فرصت های یادگیری.
- بستر سازی در خصوص خود کنترلی و خود مدیریتی کارکنان.

چالش های موجود در توانمندسازی کارکنان و عوامل اجرایی کارآمد

مهمترین چالش های موجود را از دو بعد مدیریتی و پیامدی می توان مورد بررسی قرار داد.

الف - چالش های مدیریتی

عدم باور پذیری، برخی از مدیران بر این باورند که کارکنان، نه تنها برای انجام مسئولیت های محوله به اندازه کافی دارای تبحر نیستند بلکه از توانمندی لازم برای ایفای نقش های جدید نیز برخوردار نمی باشند. آنها معتقدند توانمندی ذاتی است نه اکتسابی. به همین دلیل با کلیه امور و فرایندهای مرتبط با توانمندسازی کارکنان مخالفت نموده و یا در مسیر انجام آن مانع تراشی می کنند.

تهدید امنیت مدیریتی؛ برخی دیگر از مدیران بر این باورند که توانمند شدن کارکنان، موجب از دست دادن کنترل امور خواهد گردید. بنابراین آنان در تسهیم یا انتقال مهارت های کاری خود رغبت چندانی نشان نداده و ترجیح می دهند که خودشان روی وظایف کار کنند تا اینکه دیگران را درگیر سازند. عدم تخصیص اعتبارات کافی؛ برنامه هایی که در راستای توانمندسازی کارکنان انجام می شود،

منابع و مآخذ:

- ابطحی، سعید حسین (۱۳۷۸). آموزش بهسازی منابع انسانی، مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی.
 -ایلیلی، خدیار (۱۳۷۵). ارزیابی طرح ها و برنامه های آموزشی برای توسعه، انتشارات مؤسسه بین المللی روش های آموزشی بزرگسالان.
 -انصاری، محمد مهدی (۱۳۸۷). بایسته های نظام شایسته سالاری، نخستین همایش ملی توسعه شایسته سالاری، گروه روانشناسی صنعتی و سازمانی جهاد دانشگاهی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، اردیبهشت ماه.
 -باکینگهام، مارکوس، کلینتون، دونالد (۱۳۸۳). کشف توانمندی ها، ترجمه: عبدالرضا رضایی نژاد، نشر فرا.
 -بلانچارد، کارلوس. راندولف (۱۳۷۸). مدیریت توانمندی کارکنان، ترجمه: مهدی ایران نژاد پاریزی، نشر مدیران.
 -بلانچارد، کنث (۱۳۷۹). سه کلید توان افزایشی، ترجمه: فضل... امینی، نشر فرا.
 -پوسینانت، آلبرت. چارلز (۱۳۸۰). توانگران چگونه می اندیشند؟، ترجمه: محمد رضا آل یاسین، نشر هامون.
 -بابایی، علی اکبر و همکاران (۱۳۸۱). توانمندی کارکنان - سرمایه گذاری جایگزین، مجله تدبیر، شماره ۱۲۹.
 -جزئی، نسرتین (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات نی.
 -جفت، اسکات (۱۳۷۷). مدیریت توانمند، ترجمه: بهزاد رضایی، نشر دایره.
 -دولان، شیمون آل و رندال اس، شولر (۱۳۸۰). مدیریت امور کارکنان و منابع سازمانی، ترجمه: محمد علی طوسی و محمد صائبی، انتشارات مرکز مدیریت آموزش دولتی.
 -عبداللهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران: ویرایش.
 -فرد، آل، فیدلر (۱۳۷۲). تئوری اثربخشی رهبری، ترجمه: سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب.
 -فوشچی، جعفر (۱۳۸۰). راه های توانمندی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۱۹.
 -مورس و ویلکاکس (۱۳۸۰). فن توانمندی سازی، ترجمه: پدري نیک فطرت و همایون صمدی، نشر یساولی.
 -هرسی، پال، بلانچارد. کنث (۱۳۷۵). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: علی علاقه بند، انتشارات امیر کبیر.

منابع انگلیسی:

- Ann Langley, "The Roles of formal Strategic-Planning", ۱۹۸۸.
 chadiha Letha.A & et al- Empowering African American Women Informal caregivers: A Literature synthesis and practice strategies. Social work. New York ۹۷p.۴۹,۱۵۵,۱. vol
 Employee empowerment. (۱۹۹۸). fox, john- (http://www.members;tripod.com).
 Lee, J. A- approach to social work practice : Building (ended) new York : the beloved community. Columbia university press.
 Empowerment meets. (۱۹۹۵). rappaport. J- narrative : Listening to stories and creating settings . American journal of community psychology ۲۳p. psychology of community psychology ۷۹۵.
 Neher, Joanne. Natale, Samuel.- Empowerment in work and welfare: a comparison between employment issues and human services practices. Empowerment in organization. Vo ۲۸p.۱۹۹۷,۱۵

پاورقی:

- ۱- عضو شورای تحقیقات استان آذربایجان شرقی
 ۲- عضو شورای تحقیقات استان آذربایجان شرقی
 Meritocratic System -۲
 Empowerment -۴

سازمان مدارس خواهد داد که به شیوه های خلاق و نوآور عمل نموده و برنامه های آموزشی و پرورشی را به گونه ای آرایه دهند که موقعیت خود را همواره در بهترین حالت حفظ نماید. برجسته ترین مزیت به کارگیری این گونه برنامه ها آن است که موجبات تفاهم و تعهد هر چه بیشتر کارکنان و سازمان را فراهم می آورد. به نظر می رسد که مسئله تفاهم یکی از مهمترین منافع حاصله است. هنگامی که کارکنان مدارس کارآمد درک متقابلی از مدرسه و وظایف محوله داشته باشند، اغلب خود را جزئی از آن به حساب آورده و برای تعالی بخشی و کارآمدی مدرسه خود را متعهد می دانند. به ویژه این وضع هنگامی صادق به نظر می رسد که بین عملکرد سازمان مدرسه و معلمان از نظر دانشی، نگرشی و مهارتی رابطه ای منطقی مشاهده نموده و چنین رابطه ای را درک کنند. ایجاد چنین کنش متقابلی، تفاهم و نهایتاً تعهد را ایجاد خواهد نمود. در کل می توان مهمترین فواید اجرایی برنامه های توان افزایشی نیروی انسانی کارآمد مدارس را چنین جمع بندی کرد:

- تمرکز بر مدرسه محوری و رضایت مراجعین، به عنوان محور اصلی تصمیم های مهم سازمان مدارس کارآمد.
- اتخاذ تصمیم های مهم سازمان مدارس، به صورت مشارکتی و گروهی.
- مشارکت و سهیم نمودن کارکنان در مسئولیت ها، مهارت ها و اختیارات سازمان مدارس.
- کنترل و ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی توسط گروه های ارزیابی (ارزشیابی مستمر و شایسته خواهی).
- ایجاد چابکی در سازمان مدارس و انطباق سریع با تغییرات و دگرگونی های محیطی.
- غالب شدن مهارت کلیدی کار کردن در جمع و با جمع بعنوان محور اصلی تفکرات سازمانی مدارس.
- تغییر مفهوم قدرت از فرمان دادن به توانایی نفوذ بر دیگران (اقتدار عقلانی در مدارس کارآمد).
- تغییر مسئولیت مدیران از کنترل صرف، به آزاد سازی توانایی های نهفته در کارکنان مدارس.
- تأمین رضایت کارکنان، اولیا و دانش آموزان و افزایش رضامندی آنها.
- خلق ابتکارات جدید و استفاده بیشتر از منابع فکری و پویایی علمی و عملی کارکنان مدارس.
- تعهد بیشتر کارکنان و بهبود کیفیت در کارهای آموزشی و پرورشی.
- بهبود مستمر در سازمان مدارس و افزایش بهره وری و توسعه پایدار تعلیم و تربیت.
- ارتباط بهتر کارکنان با مدیران و دانش آموزان و اولیا در مدارس کارآمد.

اگر چه نهایتاً به تعالی و رشد کیفی سازمان منجر خواهد گردید. ولی هنوز مدیران و تصمیم گیرندگانی هستند که تخصیص بودجه برای این گونه برنامه ها را هزینه سربار تلقی نموده و آن را بار اضافی سازمان بر می شمارند و متأسفانه چنین قاعده هایی از تجربه عملی بسیاری از سازمان ها سر برآورده است.

برخی از مدیران بر این باورند که کارکنان، نه تنها برای انجام مسئولیت های محوله به اندازه کافی دارای تبحر نیستند بلکه از توانمندی لازم برای ایفای نقش های جدید نیز برخوردار نمی باشند.

ب - چالش های پیامدی

تغییر سبک مدیریتی؛ در برنامه های توانمندی سازی، سبک های مدیریتی به سبک های رهبری تغییر خواهند نمود. این تغییر همواره خاصیت چالش زایی به دنبال دارد. چراکه لازمه آن زیر سؤال بردن شیوه های معمول کاری، ریسک پذیری و تجربه کردن، تمرکز بر فعالیت های تیمی، افزایش دامنه اختیارات کارکنان، توجه به ارزش های جدید، تمایل به تبادل اطلاعات سازمانی و بهبود روش ها می باشد که در اکثر مواقع مقاومت شدید همه سطوح سازمانی را به دنبال خواهد آورد.

تغییر عملکرد کارکنان؛ برنامه های توانمندی سازی موجب خواهند شد که کارکنان به صراحت حرف بزنند، به جای «پیدا کردن مقصر»، «در جستجوی راه حل» باشند، مشارکت جو گردند، مصالح سازمان را بر منافع فردی ترجیح دهند و نهایتاً این که به دنبال شاخص شدن نبوده و به جمع بیندیشند. این در حالی است که وجود ساختار متمرکز در اکثر سازمان ها، موارد بر شمرده شده را از پتانسیل ایجاد چالش بر شمرده و مشکلات عدیده ای به ویژه در حوزه روابط کاری ایجاد می نماید.

تغییر ساختار سازمانی؛ در فرایند توانمندی سازی، ساختار سازمانی از «هرمی» به «دایره ای» تغییر پیدا خواهد نمود. این تغییر ساختار ضمن اینکه به کارکنان اجازه می دهد با درجه آزادی و مسئولیت پذیری بیشتر فعالیت نمایند، روحیه مشارکت و کار گروهی را به عنوان یک ارزش عمده سازمانی تلقی نموده و در مواجهه با ساختار هرمی که در آن کاری انجام نمی شود مگر آنکه تأیید و امضای آن پیشاپیش گرفته شده باشد، چالش های متعددی را ایجاد خواهد نمود (آن، ۱۹۸۸).

نتایج و اهم دستاوردها:

نتایج و اهم دستاوردهای برنامه های توانمندی سازی نیروی انسانی کارآمد در سازمان مدارس (توسعه پایدار نیروی انسانی کارآمد) می توان چنین خلاصه کرد:

برنامه های توانمندی سازی، این امکان را به