

بررسی و تحلیل در خصوص توانمند سازی کارمندان سازمان بنادر و دریانوردی

میثم حیدری سپرمندی

دانشجو ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور مرکز واحدکیش

کارشناس حفاظت فیزیکی بندر، شاغل در اداره بندرودریانوردی

چکیده

پژوهشها نشان میدهد با اجرای فرآیند توانمند سازی و استمرار آموزش کارکنان میتوان به آسانی به اهداف سازمان دست یافت. از مزایای توانمند سازی میتوان به افزایش (سود، کیفیت، رضایتمندی مشتری، احساس تعلق و مالکیت کارکنان نسبت به سازمان)، بهبود شرایط کار و کاهش (هزینه ها، ضایعات، فشار عصبی، سوانح و نظارت مستقیم سرپرست) اشاره کرد. توانمند سازی کارکنان یکی از تکنیکهای نوین و موثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه و بهره گیری از ظرفیت و توانایی فردی و گروهی آنها در راستای بهره وری و اهداف سازمانی است. بدین تعبیر توانمند سازی فرآیندی است در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم ها، به بهبود و بهینه سازی مستمر عملکرد کمک می شود. توانمند سازی از بهترین و بزرگترین راهبردهای توسعه و شکوفایی سازمان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمند سازی آزاد کردن این قدرت است. به عبارت دیگر این تکنیک ظرفیتهای بالقوه ای که برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسان که از آن استفاده درست و کامل نمی شود، در اختیار می گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روش متعادلی را بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کارکنان پیشنهاد می کند.

واژه‌های کلیدی: ۱. توانمندسازی ۲. سازمان ۳. کارمندان ۴. برنامه ریزی ۵. سرمایه های انسانی

۱- مقدمه

چنانچه توانایی افراد افزایش یابد، می توانند بصورت بالقوه کارها را در سطحی بالاتر و بهتر انجام دهند بدیهی است این توان بالقوه باعث انگیزه بالایی خواهد شد لذا توجه به توانمند سازی نیروی انسانی برای توسعه سازمانها در ابعاد مختلف مالی و اقتصادی، فرهنگ سازمانی، فنی و تکنولوژیکی امری ضروری و حیاتی است. همچنین با توجه به ورود نیروی انسانی آگاه تر، با دانش فراوان تر و حساس تر نسبت به زمان و نیز تقاضای مستمر از سازمان برای کیفیت برتر و ارزش بیشتر، ضرورت عینی توانمند سازی را بیش از پیش احساس می گردد. " کانگرو و کانانگو " (۱۹۸۸) دلایل زیر را برای شدت توجه به توانمندسازی بر می شمرد: مطالعات مهارتهای مدیریت نشان می دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است از سوی دیگر تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمانها حاکی از این است که سهمیم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثر بخشی سازمانی را افزایش می دهد همچنین تجربیات تیم سازی در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد، بقا و موفقیت تیم های کاری دارد. در فرهنگ لغت ویسترا از توانمند سازی به عنوان تفویض اختیار یا اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است. فرهنگ لغت آکسفورد نیز فعل توانمند سازی را به عنوان توانا ساختن و به معنای ایجاد شرایط لازم برای بهبود انگیزش افراد در انجام وظایف خویش، از طریق پرورش احساس کفایت نفس تعریف کرده است. توانمند سازی دادن قدرت به افراد نیست. افراد هم اکنون دارای قدرت می باشند (به صورت سرمایه ای از دانش و انگیزش) تا کار خود را بسیار عالی انجام دهند. توانمند سازی را به عنوان آزاد کردن این قدرت تعریف می کنیم. توانمندی سازی یعنی واگذار کردن مسئولیت به سطوح پائین تر سازمان تا بتوان از دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه آنان برای پیشبرد اهداف سازمان مدد گرفت. ترلاکسن، توانمندسازی را فرآیند تغییر عملکرد کارکنان از وضعیت آنچه که به آنها گفته شود انجام دهند به آنچه که نیاز است انجام دهند تعریف می نماید به عبارت دیگر یعنی قبل از آنکه به ایشان بگویند چه کار کنند می توانند بخوبی وظایفشان را درک کنند. توانمند سازی، واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به کارکنان به منظور افزایش کارایی و ایفای نقش مفید در سازمان است بعبارت دیگر رویکردی مدیریتی است تا کارکنان با اختیارات داده شده بتواند خود به اتخاذ تصمیم بپردازد. توانمند سازی فرآیندی است به منظور ایجاد شرایط مناسب در راستای قادر ساختن کارکنان برای بکار بستن بیشتر نیروی تفکر جهت ارایه راه حلهای مناسب تر در حل مشکلات سازمان. توانمندسازی فرآیند توسعه است که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی آنان شده و ایشان را قادر می سازد تا عوامل محیطی را شناسایی و تحت کنترل بگیرند. توانمند سازی عبارت است از شناخت، توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان. توانمند سازی یک فرآیند موثر و پیشگام است که برای سازمان مزیت راهبردی و برای کارکنان فرصت مشارکت در کامیابی سازمان را می آفریند. اصلی ترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی بوده و کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقا و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. از نظر " دراگر " رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. توانمند سازی کارکنان، محوری ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکز زدایی و حذف دیوان سالاری در سازمان ها می باشد. توانمند کردن افراد موجب می شود تا مدیران و سازمان سریع تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمند سازی موجب می شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون توانمند سازی، نه مدیران و نه سازمان نمی توانند در درازمدت کامیاب باشند. هدف از توانمند سازی فراهم ساختن محیطی است با اختیارات بیشتر به منظور ایفای نقش موثرتر کارکنان در فرآیند تغییر و بهبود جریان کار ضمن کاهش میزان نیاز به سرپرست مستقیم در مسیر تحقق اهداف سازمانی .

بخش اول: روشهای اجرایی توانمند سازی

میتوان گفت سازمانها برای ادامه حیات خود و ماندن در دنیای رقابت ناچارند سطح آگاهیها و دانش خود را نسبت به محیط داخلی و بیرونی افزایش دهند. از سوی دیگر سازمانها، مجموعه های انسانی هستند و افراد تا تغذیه اطلاعاتی نشوند نمی توانند در راستای تحقق اهداف، استراتژی ها و سیاستها و برنامه ها و طرحها تلاش کنند. این تلاشها زمانی ثمربخش است که افراد

نسبت به چشم انداز، ماموریتها، استراتژی ها، سیاستها و برنامه عملیاتی سازمان آگاهی داشته باشند، و این آگاهیها زمانی افزایش می یابد که افراد را در اطلاعات سهیم کنیم. توانمندسازی شامل سهیم کردن افراد در اطلاعات، تعیین محدوده خود مختاری و تیم سازی به جای سلسله مراتب می باشد. نخستین رکن توانمندسازی مشارکت در اطلاعات است و یکی از نقشهای رهبران سازمانی، دادن اطلاعات موثر به موقع و کافی به کارکنان است. آن دسته از رهبرانی که تمایل ندارند افراد را در اطلاعات سهیم کنند هرگز کارکنانشان را در اداره موفقیت آمیز سازمانشان شریک نخواهد کرد و هرگز سازمان توانمندی نخواهد داشت. از یک سو، سهیم شدن در اطلاعات برای توانمند سازی سازمان یک ضرورت حتمی است و از سوی دیگر اعتماد برای یک سازمان توانمند ضروری است. مشارکت و سهیم شدن کارکنان در اطلاعات موجب برقراری جو اعتماد و صمیمیت و مسئولیت پذیری می شود. چنانچه به افراد اطلاعات لازم و ضروری کار داده نشود جو بی اعتمادی موجب اختلال در امر تصمیم گیری می شود. آدمها بدون اطلاعات قادر نیستند خود را اداره کنند یا تصمیمات مناسب را بگیرند. بنابراین، افراد با داشتن اطلاعات ناگزیرند مسئولانه عمل کنند. اطلاعات را می توان یکی از حیاتی ترین ابزار قدرت تلقی کرد. کسب اطلاعات به ویژه اطلاعاتی که به نظر می رسند نقش محوری یا راهبردی در سازمان داشته باشد، می تواند برای ساختن یک پایگاه قدرت و نیز برای متغذ کردن یک شخص در سازمان به کار رود. از طرف دیگر وقتی مدیران افراد خود را با اطلاعات بیشتر تجهیز می کنند، آن افراد با احساس توانمندی و به احتمال بیشتر با بهره وری و کامیابی و در هماهنگی با خواسته های مدیریت کار می کنند. بنابراین می توان گفت داشتن اطلاعات: نسبت به سازمان شناخت بیشتری ایجاد می کند. قدرت تحلیل شرایط و موقعیت فعلی و آتی سازمان را افزایش می دهد. برای پذیرش مسئولیتهای بالاتر آمادگی بیشتری را ایجاد می کند. روابط بین مدیران، سرپرستان و کارکنان را تسهیل می بخشد. جو اعتماد و صمیمیت را توسعه و تقویت میکند. مشارکت اطلاعاتی را می توان به عنوان کلید توانمندسازی محسوب کرد، زیرا اگر قرار باشد کسانی را که در خط مقدم هستند، مامور و مسئول گرفتن تصمیم هایی نمائیم که بر حیات شرکت اثر میگذارند باید همان اطلاعاتی را که مبنای تصمیم گیری های مدیریت است، در اختیار آنها قرار دهیم. افراد بی اطلاع قادر به تصمیم گیری نیستند و انگیزه خطر کردن (ریسک) را ندارند. هنگامی میتوانیم از افراد انتظار خطر کردن و پذیرش مسئولیت گرفتن تصمیم های کاری را داشته باشیم که آنها به مدیریت و نظامهای سازمانی، اعتماد پیدا کرده باشند. اگر افراد از پیامد تصمیم های خود در هراس باشند (یعنی به رهبری اعتماد نداشته باشند) میل به خطر کردن و گرفتن تصمیم ها را نخواهند داشت. یکی از سودمندترین و ساده ترین راههای تقویت روح اعتماد در سازمان، مشارکت اطلاعاتی است. یکی دیگر از عواملی که مشارکت اطلاعاتی را قافله سالار سفیر توانمندسازی میکند، نیاز افراد به راهنمایی است. چنانچه افراد هیچ تجربه ای در توانمندسازی و اطلاعات لازم برای این کار را نداشته باشند به شیوه ای از رهبری نیازمندند که به طور پیوسته آنها را راهنمایی کند و به کار آنها جهت بدهد و اگر راهنمایی لازم را دریافت نکنند بر اساس نظر "خود رهبری وضعی" باید آن قدر احساس اعتماد و امنیت بکنند که خواهان اطلاعات و راهنمایی لازم برای پیشرفت در مسیر توانمندسازی باشند. آخرین دلیل مربوط میشود به موضوع "تغییر"، در هر نوع تغییر افراد در شروع کار دارای انواع دلواپسی اطلاعاتی هستند که باید مورد توجه قرار گیرد. چنانچه در این مرحله مشارکت اطلاعاتی صورت گیرد افراد میتوانند به انواع پرسشهایی از قبیل اینکه: چرا تغییر لازم است، دقیقاً چه چیز باید تغییر کند و باید منتظر چه نتیجه ای باشیم و چه قدر تغییر کنیم و با چه سرعتی؟ پاسخ گویند و نگرانیهای اطلاعاتی خود را به حداقل رسانند بنابر این مشارکت دادن در اطلاعات: اولین کلید در توانمند سازی کارکنان و سازمانها است. به کارکنان امکان میدهد که وضعیت فعلی سازمان را به طور روشن بدانند. در سراسر سازمان اعتماد ایجاد میکند. طرز فکر سلسله مراتب سنتی را از میان بر میدارد. به افراد کمک میکند که بیشتر مسئول باشند. افراد را بر می انگیزد تا مانند مالکان سازمان (سهامداران) عمل کنند. برای تعیین محدوده خود مختاری بایستی نکات ذیل را در نظر گرفت و بدان عمل کرد: **مقصود:** فرد در چه حرفه ای مشغول به کار است. **ارزشها:** رهنمود های عملیاتی فرد چه هستند. **هدفها:** چگونه، چه وقت، کجا و به چه طریقی کارهای خود را انجام میدهد. **نقشها:** چه کسی چه نقشی را ایفاء میکند. **سیمای آینده سازمان:** تصویر فرد از آینده سازمان چیست؟ **ساختار سازمانی و سیستم ها:** از کارهایی که انجام میشود چگونه پشتیبانی میشود. از دیدگاه مکتهای مدیریتی، خود مختاری بدون قید و شرط و حدود،

سبب هرج و مرج و بی نظمی در سازمان میشود. آزادی عمل و یا خود مختاری بایستی متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که برعهده فرد است. بین آزادی عمل و اختیارات اعطاء شده به فرد بایستی تعادل و تناسب باشد خود مختار بایستی، خلاقیت، خود شکوفایی، خود کنترلی و استقلال فکر و عمل را به دنبال داشته باشد. از این منظر می توان به دیدگاه بلانچارد و همکارانش اشاره کرد. آنان عقیده دارند که تعیین حدود خود مختاری مغایرتی با ساختار سازمانی ندارد اما بایستی به گونه ای عمل کرد که در بند قواعد و مقررات محدود نشوند. ساختار می تواند به مثابه رهنمود یا راهنمایی باشد که افراد را به مقصد می رساند. تعیین حدود این خاصیت را دارد که انرژی را در مجرای مشخصی هدایت می کند. این امر سبب می شود که انرژی انسانها جهت و قدرت تاثیر داشته باشد. در ساختار سلسله مراتبی رفتار افراد از طریق قوانین، مقررات، رویه ها و دستور العملها مشخص میشود و باید ها و نباید های کاری را تعیین میکنند. در توانمندسازی، ساختار سازمانی مقصد و شکل متفاوتی دارد. ساختار، در مورد میزان و درجه ای که اعضای تیم میتوانند با استقلال و خود مختاری عمل کنند آگاهی میدهد. در فرآیند توانمندسازی هدف از ایجاد ساختارها، مطلع کردن کارکنان از حیطه و حوزه ای است که میتوانند در قلمرو آن به طور خود گردان عمل کنند. مرزها در فرهنگ سازی، تصویری از چشم انداز، اهداف مشارکتی و همکاری ارائه می دهند. درجه آزادی عمل از طریق این مرزها مشخص میشود، اعضای تیم میتوانند در مورد آنچه که باید انجام دهند و همچنین در مورد چگونگی انجام آن تصمیم بگیرند. چنانچه برای هدایت افراد، حریم و حدود وجود نداشته باشد تا افراد رفتار خود را با فرهنگ توانمندسازی تطبیق دهند در همان مراحل اولیه به سرعت دچار نوسانی و واخوردگی می شوند. در هر حال در فرآیند توانمندسازی، ساختار مسطح باشد یا بلند، به افراد اجازه میدهد با درجه آزادی و مسئولیت پذیری بیشتر فعالیت کنند. برخی توانمند سازی را تیم سازی میدانند و عقیده دارند که باید تیم های خود گردان را جایگزین سلسله مراتب کرد. منظور از تیم خود گردان یک نوع تیم منحصر بفرد است. این تیم از گروهی از کارکنان تشکیل میشود که مسئول کل فرآیند یا محصول است. اینها برنامه ریزی، عمل و کار را از آغاز تا انجام، مدیریت میکنند. کار این تیم ها فقط منحصر به پیشنهاد و توصیه نیست بلکه تصمیم میگیرند و تصمیم را اجرا میکنند. آنها با مرور زمان رشد میکنند. رویکرد حلقه های کیفی، یکی از مناسبترین و کارآمدترین شیوه هایی است که اولاً در همه محیط های سازمانی اعم از تجاری، صنعتی و آموزش قابلیت اجرا دارد و ثانیاً فرهنگ مشارکت روحیه کار گروهی، و توانمندسازی را ایجاد، تقویت و توسعه میدهد. حلقه کیفی محیطی پذیرا برای مشارکت فعال اعضاء را فراهم می آورد تا بتوانند دشواریها را تشخیص، تحلیل و راه حل های مناسب را پیدا کنند "اسکات" و "ژاف" در تعریف خود از توانمند سازی، یکی از ویژگیهای توانمندسازی را داشتن تیم های کاری می دانند. آنها عقیده دارند که چنانچه تیم های کاری به طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره وری با هم کار کنند، سازمان از حالت سبک هرمی به سبک دایره های تغییر جهت خواهد داد. با توجه به دیدگاه کنت بلانچارد، جان کارلوس، آلن راندولف، سینتیا اسکات و دنیس ژاف به نظر میرسد که تشکیل تیم های کاری موجب کاهش رده های مدیریت و سرپرستی و حذف برخی از مشاغل و سپردن کارهای خدماتی به منابع بیرون از سازمان میگردد و تصمیم گیری را از رده های بالای سلسله مراتب سازمانی به تیم های کاری سوق میدهد به زعم آنان در چنین شرایطی مسئولیت تصمیم گیری با همه است. انجام یک فرآیند کاری، معیار عضویت در تیم است بدین معنی که افرادی از مدیریتهای مختلف که در انجام یک فرآیند کاری مثلاً طرح توسعه پالایشگاه فعال هستند اعضای تیم خواهند بود این اعضاء با برگزاری نشستهای کاری و بررسی مراحل اجرای فرآیند و ثبت نقاط ضعف و قوت در مرحله اجرای کار (حتی مکتوب و مستند کردن آن) ضمن آگاهی از جزئیات کاری یکدیگر و انتقال تجربه، با اخذ نظرات اعضای تیم نسبت به بهینه سازی فرآیند کاری نیز اقدام می نمایند. در چنین تیمی که یک عضو آن طبعاً مجری پروژه خواهد بود سازمان در خصوص فرآیند کاری مورد بررسی بصورت مسطح در می آید و ارتباط سلسله مراتبی به اشتراک مساعی حاصل از تعلق سازمانی تغییر میابد.

بخش دوم: مزایای توانمندسازی سازمانی

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.

از جمله مزایای دیگر می توان به موارد ذیل اشاره نمود: اتخاذ تصمیمات مهم سازمانی بصورت گروهی و تیمی، مشارکت و سهیم نمودن کارکنان در مسئولیتها، مهارتها و اختیارات سازمانی، ایجاد انعطاف در سازمان و انطباق سریع با تغییرات و دگرگونی های محیطی، تغییر مسئولیت مدیران از کنترل کننده صرف به آزادسازی توانایی های نهفته کارکنان، افزایش رضایتمندی کارکنان، مشتریان و ارباب رجوع، احساس مثبت کارکنان نسبت به شغل و خودشان، افزایش احساس تعهد و تعلق کارکنان نسبت به شغلشان، تحقیق آسان تر اهداف سازمان، کاهش نظارت مستقیم بر عملکرد کارکنان، کاهش بروز استرس حوادث، سوانح در محیط کار و بهبود شرایط ایمنی، بهبود ارتباطات میان مدیریت و کارکنان با روان سازی جریان کار که باعث حل بسیاری از مشکلات روزمره به وسیله این ارتباط گردیده بطوریکه دیگر نیاز به تشکیل جلسات متعدد نخواهد بود، اهداف مشخص و تعریف شده هستند، مرزهای تصمیم گیری روشن است، تقسیم کار بخوبی صورت می گیرد، شایستگی ها در قالب کسب تجربه و آموزشها شکوفا می شود، کارکنان تشویق و ترغیب به پذیرش ریسک و مخاطره می شوند، تبادل اطلاعات و دیدگاهها به آسانی صورت می پذیرد، تغییر نگرش کارکنان از "داشتن" به "خواستن" یعنی همیشه به خواستن ها فکر می کنند، تغییر مفهوم قدرت از فرمان دادن به توانایی نفوذ بر دیگران، غالب شدن مهارت کلیدی کار کردن در جمع و با جمع بعنوان محور اصلی تفکرات سازمانی، و آخرینکه تجربیات تشکیل تیم در سازمانها دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی نقش بسیار مهمی در ایجاد و بقای تیم ها دارد.

بخش سوم: عوامل موثر بر توانمندسازی

بهینه سازی فرآیندها و روشهای کاری: شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات در سازمان، مستند سازی روش کاری و بازنگری دوره ای و اصلاح روش های کاری و ساده سازی امور از عوامل موثر در برآورده شدن بهینه سازی فرآیند و روشهای کاری است. اطلاعات، دانش و مهارت شغلی: به جهت تامین این عوامل وجود امکانات جهت توسعه مهارت های شغلی در سازمان، وجود زمینه های آموزش موثر و کار در سازمان و داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست ها می تواند مفید باشد. تغییر نگرش: نوع نگرش سازمان به بهسازی منابع انسانی می بایست تغییر کند. سازمان باید همواره به دنبال کشف استعدادها و مهارت های کارکنان باشد و این اصل که باید به آنان فرصت داد تا تواناییهایشان را بروز دهند تسری یابد. در چنین شرایطی است که می توان انتظار داشت، چالشهایی چون فقدان قدرت را به توانمندی، دستور پذیری را به پاپیش نهادن برای انجام کار، واکنش نشان دادن را به خلاقیت و سازندگی، کمیت را به کمیت و کیفیت و "دیگری مسؤل است" به "همه مسؤلند" تبدیل شود. مسؤلیت پذیری: سازمان نیازمند کارکنانی است که در حل مشکلات فعال باشند و نه تنها در قبال وظایف برعهده، بلکه در برابر بهبود کارکرد کل مجموعه احساس مسؤلیت کنند. لازمه این کار آن است که سازمان دارای افکار مثبت بوده و در قبال ایده های جدید کارکنان، ضمن انعطاف پذیری، آمادگی پذیرش دیدگاههای تازه را نیز داشته باشد. اجرای آموزشهای موثر در زمینه تصمیم گیریهای گروهی، تقویت مهارت های ارتباطی در قالبهای گروهی، تقویت مهارت های برنامه ریزی و نهایتاً شیوه قدردانی از کوششهای سازمانی می تواند اثرات شگرفی در خلق مسؤلیت پذیری فردی و سازمانی در پی داشته باشد. حرکت از تمرکز به عدم تمرکز: به منظور توانمندسازی سازمان باید به سمت عدم تمرکز حرکت کند. بدین صورت که تعدادی تیم یا گروه ایجاد کند که به یکدیگر متصل شده، از طریق ارتباط و تصمیم گیری هایی مستمر گروهی، ضمن انجام مسؤلیتها، به توسعه کیفی سازمان نیز کمک کنند. اگرچه مشکلاتی چون احتمال وجود نداشتن امکانات و پتانسیلهای لازم فردی یا سازمانی و یا ناهماهنگی در اجرا می تواند این متغیر را تحت تاثیر قرار دهد ولی با تمام این اوصاف نمی توان از مزایای عمده آن از جمله ایجاد انعطاف پذیری بیشتر در اجرای برنامه ها، استفاده بهینه از منابع و کاهش مشکلات اجرایی سازمان به راحتی چشم پوشید. تامین منابع مالی: یکی از وجوه مهم برنامه های توانمندسازی گستردگی منابع درگیر در آن است. پیاده سازی برنامه های بهبود عملکرد، مستلزم تامین و تخصیص بخشی از منابع مالی، فیزیکی و انسانی سازمان است.

مدیر سازمان، مهمترین عامل در توانمندسازی کارکنان می باشد. زیرا مدیر بطور مستقیم و غیر مستقیم تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. مدیر با تعویض 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 بی قدرتی کارکنان شده است، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می کند. مشخص بودن اهداف، مسئولیت ها و اختیارات در سازمان ها : کارکنان باید از مسئولیت ها و شرح وظایف خود، هدف و مأموریت سازمان و مراحل و فرآیندهای کاری آن آگاهی داشته باشند. غنی سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان : سازمان باید به منظور به روز بودن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوی شغلی آنها اقدام کند. همچنین به منظور برآورده کردن اصل جانشین پروری در سازمان باید از فنون چرخش کاری استفاده کند. روحیات و تعلق سازمانی : به منظور برآورده کردن این عامل لازم است مدیریت ارشد برای کارکنان در سازمان احترام قائل گردیده و در جهت رفع مشکلات شخصی، ایشان را یاری و کمک نماید. برای ابداع، نوآوری و خلاقیت کارکنان زمینه های مناسب را فراهم نموده و اطمینان حاصل کند که کارکنان تمایل به انجام اموری را که به آنها واگذار شده را دارند. اعتماد، صمیمیت و صداقت : سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد. تشخیص و قدردانی : تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها می تواند توانمند سازی را در سازمان پوشش دهد. مشارکت و کار گروهی: بکارگیری نظرات و ایده های کارکنان در تصمیم گیری ها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می تواند به عنوان عامل مشارکت و کار گروهی در افزایش توانمندی کارکنان در سازمانها تاثیر گذار باشد. ارتباطات : شامل امکان برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان، شفافیت و روشن بودن ارتباطات کاری کارکنان با ایشان و اطلاع کارکنان از امور جاری شرکت در ارتباط با حوزه کاری خود می باشد. از جمله عوامل موثر که کمابیش در سازمان بر روی آن تاکید می شود محیط کاری است. اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیتهای مناسب جهت ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنش های موجود در محیط کار می تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد.

نتیجه گیری :

توانمند سازی را باید از زوایای مختلف مورد بررسی قرارداد سازمانهایی که تمایل به اجرای توانمندسازی دارند باید کاملاً با مفهوم آن آشنا باشند. توانمند سازی مانند یک مداد یا خودکار نیست که بتوان آن را از دست مدیران گرفته به کارکنان سپرد یا یک تفاهم نامه ساده نیست که با امضای آن بتوان گفت : که هم اکنون شما توانمندید. یک سازمان موفق مجموعه ای است از انسانهایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهدافی مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روز افزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می دهند، سرمایه ها را متراکم می کنند، از منابع طبیعی بهره برداری می کنند، سازمان های اداری، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را بوجود می آورند و روند توسعه را به خوبی پیش می برد. 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، پس لازمه دستیابی به هدفهای سازمان، مدیریت موثر این منابع با ارزش می باشد. توانمندسازی سازمانی فرآیندی است که نگرشی روشن و پویا نیاز دارد که در آن زمینه مشارکت جویی و یادگیری مستمر برای کارکنان و مدیران فراهم میگردد و برای موفقیت آن باید آئین نامه و روشهای مناسب تهیه و تدوین کرد. با ترویج و توسعه فرهنگ توانمند سازی مدیران می توانند کارهای روزمره را به گروههای توانمند واگذار کنند ولی قبلاً باید اهداف برای کارکنان به صورت روشن بیان شده و ابزارهای لازم تصمیم گیری مانند اطلاعات و منابع در اختیارشان قرار گیرد آنگاه مدیر فرصت می یابد به کارهای اساسی و مهمتر بپردازد.

تقدیر و تشکر:

این تحقیق با حمایت مالی و علمی سازمان بنادر و دریانوردی انجام گرفته است.

منابع :

- ۱- عبدالمهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵) : توانمند سازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران : ویرایش
- ۲- رمز دن پال (۱۹۹۷) یادگیری رهبری در آموزش عالی (ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران) دامغان : دانشگاه علوم پایه دامغان و موسسه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۱۳۸۰
- ۳- موریس استیو و گراهام ویکاکس فن توانمند سازی در یک هفته (ترجمه بدری نیک فطرت و همایون صمدی)، تهران : انتشارات سیاولی ، ۱۳۷۹
- ۴- باکنیگهام، مارکوس کلینتون دونالد، کشف توانمندیها، ترجمه عبدالرضا رضائی نژاد نشر فرا ، ۱۳۸۳
- ۵- پوسیانت آلبرت چارلز، توانگران چگونه می اندیشند؟ ترجمه محمدرضا آل یاسین، نشر هامون ۱۳۷۶
- ۶- بابائی، علی اکبر و همکاران، تواناسازی کارکنان، سرمایه گذاری جایگزین، مجله تدبیر شماره ۱۳۸۱
- ۷- قوشچی، جعفر، راههای تواناسازی کارکنان، مجله تدبیر شماره ۱۳۸۰
- ۸- ایلی، خدایار، ارزیابی طرحها و برنامه های آموزشی برای توسعه، انتشارات موسسه بین المللی روشهای آموزشی بزرگسالان.
- ۹- ابطحی، سید حسین، آموزش بهسازی منابع انسانی، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی ۱۳۸۷
- ۱۰- هرسی، پال، بلانچاردکنت، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه بند، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۵۷
- ۱۱- جفت واسکات، مدیریت توانمند، ترجمه بهزاد رمضان، نشر دایره، ۱۳۷۷
- ۱۲- بلانچاردکنت، سه کلید توان افزایشی، ترجمه : فضل اله امینی، نشر فرا، ۱۳۷۹
- ۱۳- جزنی، نسرین، مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات نی، ۱۳۷۵
- ۱۴- دیمایی، ماساکی، روشهای بهبود مستمر، ترجمه حیدر امیریان، سازمانی گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۷۳
- ۱۵- سرمد، غلامعلی، روابط انسانی در سازمانهای آموزشی، انتشارات سمت، ۱۳۸۷
- ۱۶- رضاییان، علی، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، دانشکده علوم اداری دانشگاه تهران، ۱۳۷۷
- 17- Ann Langley “ the roles of formal strategic planning Long ” range planning, no3,- 1988
- 18- international dictionary Gove P.B (ed) . 1971- Webster s third new c Merriam p.7442-& ma, g, the English language unabridged.
- 19- Employee empowerment an apprenticeship model (fox john 1998)
- 20- Approach to Social work practice: lee , J.A (2001) the empowerment York Columbia university building the beloved community (2 ended). New press
- 21- Empowering African -American women. (et at 2004 & Chadiha Letha-A a and practice strategies). Social informal caregivers.
- 22- Rapparort. J- (1995). Empowerment meets narrative : Listening to stories creating settings.