

تعاون، سال بیست و دوم، دوره جدید، شماره ۶، تابستان ۱۳۹۰

## شناسایی عوامل کلیدی توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون

مهدی نوربخش<sup>۱</sup>، سیده سمانه توکلی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۰/۶/۱۳

تاریخ دریافت: ۸۹/۶/۱۶

### چکیده

در عصر حاضر سازمانها از طریق توانمندسازی کارکنان قادر به پاسخگویی سریع به تغییرات در محیط هستند. اهمیت این موضوع تا آن حد است که بدون وجود کارکنان توانمند، سازمانها قادر به رسیدن به اهداف خود نیستند. در این راستا هدف مقاله حاضر شناسایی عوامل کلیدی توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون در سال ۱۳۸۹ است. در این مقاله تلاش شده است با روش تحلیل عاملی، این عوامل و مؤلفه های آن شناسایی و طبقه بندی شود و بر اساس آن پیشنهادهای لازم به منظور تحقق این امر ارائه گردد.

---

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی و رئیس اداره کارگزینی وزارت تعاون

e-mail: mehdi2322@gmail.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی و کارشناس بهره وری وزارت بازرگانی

e-mail:samaneh\_tvkl@yahoo.com

یافته های تحقیق نشان داد مهمترین عامل توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون شامل مؤلفه های: معناداری شغل، تعلق سازمانی، مسئولیت پذیری، غنی سازی شغل و احساس اعتماد به نفس است. بر این اساس پیشنهادهایی اساسی برای توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون در این مقاله ارائه شده است که عبارتند از: غنی سازی و معنی دار کردن شغل، مشارکت و استفاده از گروه های کاری، آموزش و ایجاد فرصت برای تجربه اندوزی، تشویق و پاداش مبتنی بر عملکرد، دسترسی به اطلاعات و منابع، روشن بودن رسالت و چشم انداز و اهداف و مأموریت های سازمان و وضوح نقش کارکنان و تفویض اختیار و عدم تمرکز.

#### کلید واژه ها:

توانمندسازی کارکنان، وزارت تعاون، مشارکت

#### مقدمه

نیروی انسانی مهمترین دارایی سازمان محسوب می گردد و نقش نیروی انسانی ماهر و کارآمد در تحقق اهداف سازمانی امری بدیهی و انکارناپذیر است. بر همین اساس توانمندسازی نیروی انسانی و به تبع آن توانمندسازی سازمان می تواند سازمانها را در مواجهه با شرایط متحول کنونی آماده و موفق سازد. سازمانها از انجام فرایند توانمندسازی منافی کسب می کنند؛ مانند: افزایش رضایت شغلی اعضا، بهبود کیفیت زندگی کاری، بهبود کیفیت کار و خدمات، افزایش بهره وری سازمانی، آمادگی رقابت و جلب اعتماد اعضای سازمان. توانمندسازی محصول هیچ ساختار و یا نظامی نیست، بلکه فرایندی دائمی و پویاست. توانمندسازی یعنی به کارگیری کارکنان به منظور انجام آنچه نیاز به انجام آن است نه آنچه به آنها گفته شده است (Ongori, 2009). کارکنان زمانی می توانند از عهده وظایف و مسئولیتهای خود برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار باشند و با واگذاری اختیارات رسمی و تفویض قدرت در تحقق اهداف سازمان سهیم باشند. در این فرایند، فرهنگ توانمندسازی رشد می کند، تبادل اطلاعات به

آسانی صورت می‌گیرد، اهداف مشخص و مرزهای تصمیم‌گیری روشن می‌گردد، شایستگی در قالب تجربه و آموزش شکوفا می‌شود و منابع کافی انجام کار در اختیار قرار می‌گیرد و پشتیبانی لازم توسط مدیران عالی سازمان صورت می‌گیرد.

بر هر روی توانمندسازی موضوع مهمی است که هم اکنون در بسیاری از سازمانهای دولتی و خصوصی به طور جدی با آن برخورد می‌شود و یکی از مهمترین چالشهای مدیران عصر حاضر در سازمانها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیتهای بالقوه منابع انسانی موجود است. در این باره باید گفت در اغلب سازمانها از توانایی کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیتهای بالقوه آنان را به کار گیرند. به عبارت دیگر افراد توان بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتری دارند اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیتها به طور مطلوب بهره برداری نمی‌شود. از این رو موضوع توانمندسازی کارکنان اهمیت بالایی در سازمانها دارد.

تحقیقات متعددی با موضوع توانمندسازی کارکنان در داخل کشور انجام شده است که از جمله آن می‌توان به طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی نیروی انسانی در شرکت مخابرات استان تهران (نور، ۱۳۸۳)، بررسی میزان توانمندسازی نیروی انسانی در کارکنان بانک رفاه (وکیلی، ۱۳۸۳)، عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بانک صادرات ایران (حیدری، ۱۳۸۷) و ... اشاره کرد که هر کدام به بررسی این مقوله در سازمان مورد مطالعه پرداخته‌اند. با توجه به اینکه وزارت تعاون به عنوان متولی بخش تعاون، نقش مهمی در شکوفایی این بخش مهم اقتصادی کشور دارد، لذا توانمندسازی کارکنان این وزارتخانه به عنوان مهمترین دارایی و سرمایه آن می‌تواند به وزارت تعاون در جهت تعالی بخشیدن به اقتصاد تعاونی در کشور کمک شایانی بنماید. از همین رو در این پژوهش تلاش شده است با این رویکرد به شناسایی عوامل کلیدی توانمندسازی کارکنان پرداخته شود. در این راستا اهداف پژوهش حاضر عبارت است از:

۱. شناسایی عوامل مؤثر بر توانمند سازی کارکنان وزارت تعاون؛

۲. اولویت بندی این عوامل از نظر کارکنان؛

بنابراین، با طرح دو سؤال اصلی، این تحقیق در صدد دستیابی به اهداف اشاره شده آمده است :

۱. عوامل مؤثر بر توانمند سازی کارکنان وزارت تعاون کدامند؟

۲. اولویت بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون چگونه است؟

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

توانمندسازی شیوه ای است برای ایجاد روحیه مشارکت در کارکنان از طریق فرایند دخالت واگذاری مسئولیت به آنها. این شیوه کارکنان را تشویق می کند که در مورد کارهای خویش، خود تصمیم بگیرند و امکان کنترل بیشتری به کار داشته باشند (Weiss, 1996, 518). در واقع توانمندسازی کارکنان عبارت است از مجموعه ای از سیستمها، روشها و اقداماتی که به توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی براساس هدفهای سازمان می پردازند (Carter, 2001).

توانمندسازی امکان دارد روی کیفیت ارائه خدمات تأثیر مثبت بگذارد، چرا که کارکنان توانمند شده اعتقاد دارند آنها در قبال خدماتی که ارائه می دهند مسئول و پاسخگو هستند (ChiKeung Chan & et al., 2010, 531). کانگر و کانگو (۱۹۸۸) روی قدرت به عنوان نکته اصلی توانمندسازی تمرکز کردند. از دیدگاه آنان قدرت اغلب به وسیله انتقال کنترل و همچنین دادن اختیار به کارکنان در تصمیم گیری و اجرای تصمیمهای خودشان توصیف می شود (Greasley & et al., 2007, 42).

پویانت (۱۹۹۲) ویژگیهای زیر را برای افراد توانمند بر شمرده است:

نسبت به کارها دیدگاهی مثبت دارند؛ دارای اعتماد به نفس هستند؛ ریسک پذیری بالایی دارند؛ در انجام کارها مصمم و پیگیر هستند؛ قابلیت انعطاف و انطباق با شرایط متغیر محیطی

را دارند؛ در کارهای گروهی پیشقدم هستند؛ همیشه در حال یادگیری و به دست آوردن اطلاعات نو و جدید هستند؛ سعی می‌کنند تهدیدات را به فرصت تبدیل نمایند؛ و نهایتاً اینکه معتقدند که کار نشدنی (غیرممکن) وجود ندارد (رحمانپور، ۱۳۸۳).

توماس و ولتهوس (Thomas & Velthouse, 1990) در یک پژوهش ارزشمند چهار بعد از توانمندسازی روانی را به شرح زیر در یک مدل مفهومی مشخص کرده اند:

۱. تأثیر / احساس مؤثر بودن:

منظور از تأثیر این است که آیا انجام یک شغل یا وظیفه خاص، تغییری در کل کار به وجود می‌آورد. هر قدر اعتقاد کارمند به این تأثیر بیشتر باشد، انگیزش بیشتری احساس می‌کند.

۲. احساس شایستگی / کفایت نفس:

شایستگی یا کفایت نفس عبارت است از اینکه فرد از مهارت‌ها و تواناییهای لازم برای انجام موفق وظایف محوله برخوردار باشد. فرد با احساس شایستگی تصور می‌کند که برای نیل به نیازمندیهای عملکرد بالا در یک وضعیت خاص دارای توانمندی است.

۳. عزم شخصی / حق تعیین سرنوشت / حق انتخاب:

عزم شخصی یا "انتخاب" به معنای تعیین رفتار شخصی توسط خود فرد است؛ یا به عبارت دیگر به معنای احساس دارا بودن کنترل بر کار خود است. مطابق این مدل، افراد هر قدر فرصت بیشتری در انتخاب وظایفشان، چگونگی انجام کار و قبول مسئولیت نتایج کارشان داشته باشند، احساس توانمندی بیشتری می‌کنند.

۴. معنا داشتن / معنادار بودن:

این بعد به ارزش شغل یا وظیفه در ارتباط با عقاید، ایده‌ها و استانداردهای شخصی بستگی دارد. هر قدر یک وظیفه با نظام ارزشی خود سازگاری بیشتری داشته باشد، اعتقاد محکمتری

در انجام کار به وجود می‌آورد. بدون احساس معنادار بودن کار احتمال احساس توانمندی وجود ندارد (Kenneth Betty, 1990, 666-681).

به هر روی، در تحقیق حاضر ۲۰ متغیر اثرگذار بر توانمندسازی کارکنان که در نتیجه بررسی و مطالعه نظری در پیشینه پژوهشهای صورت گرفته به دست آمد، شناسایی شد و تأثیر هر کدام از این عوامل بر توانمندسازی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. این عوامل عبارتند از: دسترسی به اطلاعات، تفویض اختیار، کار گروهی، شیوه رهبری، آموزش، تعلق سازمانی، تجربه اندوزی، روشن بودن اهداف و خط مشی ها، مشارکت کارکنان، حیطه کنترل و عدم تمرکز، دسترسی به منابع، مسئولیت پذیری، تشویق / پاداش، غنی سازی شغل، هدایت و حمایت مدیر، معنی دار بودن شغل، اعتماد به نفس، عزت نفس، اهمیت قائل شدن برای کارکنان، ابهام نقش، محیط.

### روش شناسی

در تحقیق حاضر ابعاد اصلی توانمندسازی کارکنان که در تحقیقات پیشین توسط سایر محققان شناخته شده است، استخراج گردید. به بیان دیگر تلاش شد تا ابعاد اشاره شده به صورت جامع مورد بررسی قرار گیرد. روش تحقیق توصیفی - پیمایشی (تحلیل عاملی - اکتشافی) می‌باشد. به منظور پی بردن به متغیرهای زیربنایی یک پدیده یا تلخیص مجموعه ای از داده ها از روش تحلیل عاملی استفاده می‌شود (سرمد و بازرگان، ۱۳۸۴). به کمک این روش در این تحقیق، عاملها به ترتیب استخراج می‌شوند به گونه‌ای که عامل اول شامل مجموعه متغیرهایی می‌شود که همبستگیهای آنها بالاترین میزان از واریانس کل مشاهده شده را نشان می‌دهد و سپس عامل دوم از مجموعه متغیرهایی استخراج می‌شود که بالاترین سهم را در تبیین واریانس باقی مانده دارد و این شیوه برای عاملهای بعدی الی آخر ادامه پیدا می‌کند. در این تحقیق از روش کتابخانه‌ای و منابع اینترنتی برای شناسایی ابعاد توانمندسازی کارکنان و روش میدانی برای ارزیابی یافته‌ها و از ابزارهایی همچون فیش تحقیقاتی و پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات استفاده

شد. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان حوزه ستادی وزارت تعاون (۳۷۰ نفر) می باشد. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که بر این اساس حجم نمونه ۷۸ نفر به دست آمد. در این تحقیق برای تعیین روایی پرسشنامه از نظر استادان دانشگاهی و مطالعات پیرامون توانمندسازی کارکنان استفاده شد. همچنین به منظور تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید.

### نتایج و بحث

همان طور که اشاره شد برای بررسی پایایی پرسشنامه تنظیمی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که با توجه به مقدار به دست آمده (۰/۹۲) مشاهده گردید پرسشنامه از اعتبار کافی برخوردار است. نتایج تجزیه و تحلیل داده های تحقیق که با استفاده از روش تحلیل عاملی به دست آمد، نشان داد که تعداد ۵ عامل دارای مقدار ویژه بزرگتر از یک بودند. این عوامل در واقع عوامل کلیدی توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون محسوب می شوند. برای بررسی پرسشهای این پژوهش، در ابتدا داده های تمام متغیرها در مدل KMO قرار داده شدند که با استفاده از نرم افزار SPSS این کار صورت پذیرفت. معدل به دست آمده برابر با ۰/۸۴ بوده است که این مقدار برای این شاخص، تحلیل عاملی را در سطح عالی مجاز می داند. بر همین اساس عامل اول شامل مؤلفه های معناداری شغل، تعلق سازمانی، مسئولیت پذیری، غنی سازی شغل، احساس عزت نفس و اعتماد به نفس می شود. این عامل بیشترین تأثیر و اهمیت را در بین متغیرها داشته است. در جدول و شکل ۱ عوامل کلیدی توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون نشان داده شده است.

جدول ۱. مقادیر و بار عاملی هریک از عوامل دوران داده شده

بار عامل					نام و شماره عامل				
عامل پنجم	عامل چهارم	عامل سوم	عامل دوم	عامل اول	عامل پنجم	عامل چهارم	عامل سوم	عامل دوم	عامل اول
۰/۸۱۶	۰/۷۸۸	۰/۷۴۲	۰/۷۲۰	۰/۷۸۵	محیط	روشن بودن اهداف و خط مشی های سازمان	اهمیت دادن به کارکنان	تشویق کارکنان	معناداری شغل
۰/۷۰۲	۰/۶۸۸	۰/۵۹۲	۰/۶۷۰	۰/۶۶۸	تفویض اختیار	ابهام نقش	شیوه رهبری	آموزش	تعلق سازمانی
۰/۵۱۰	۰/۶۲۲	۰/۵۷۲	۰/۶۶۲	۰/۶۳۲	عدم تمرکز	امکان دسترسی به منابع	هدایت و حمایت مدیران	کارگروهی	مسئولیت پذیری
-	-	۰/۵۳۵	۰/۵۷۲	۰/۵۸۶	-	-	تجربه اندوژی	مشارکت کارکنان	غنی سازی شغل
-	-	-	۰/۴۳۴	۰/۴۹۰	-	-	-	تسهیم اطلاعات	احساس عزت نفس



شکل ۱. مدل توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون



از طریق بررسی عوامل و ابعاد مختلفی که در تحقیقات پیشین به عنوان عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان به اثبات رسید، مدل مفهومی تحقیق با ۲۰ مؤلفه شکل گرفت. سپس برای دستیابی به اهداف تحقیق به آزمون داده‌ها پرداخته شد. نتایج آزمونها، مدل توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون را، که دارای پنج عامل تعیین کننده و کلیدی بود، به دست آورد.

### نتیجه گیری و پیشنهاد

وزارت تعاون به عنوان متولی بخش تعاون و یکی از ارکان اقتصادی کشور، مأموریتها و وظایف سنگینی را به عهده دارد که انجام مناسب آنها مستلزم برخورداری از ابزارهای مناسب و از آن جمله نیروی انسانی توانمند است. درست است که بخش تعاون همواره با کمبود منابع و امکانات و بی توجهی مواجه بوده است، لیکن همان طور که اشاره شد، وجود نیروی انسانی توانمند که به عنوان مهمترین منبع و دارایی سازمان در نظر گرفته می شود، می تواند تا حدود زیادی این کمبودها را با ارزش افزوده‌های فراوانی که ایجاد می کند، جبران نماید. نتایج تحقیق نشان می دهد وزارت تعاون برای توانمندسازی کارکنان و بهره گیری از مزایای آن می بایست به ترتیب به عوامل کلیدی توانمندسازی کارکنان توجه جدی نماید و ابزارها و بسترهای لازم را به منظور تحقق ابعاد فوق فراهم نماید

در این راستا نتایج تحقیق حاضر نشان داد عوامل کلیدی توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون را در پنج عامل می توان دسته بندی کرد. در عامل اول مؤلفه هایی همچون معناداری شغل، تعلق سازمانی، مسئولیت پذیری، غنی سازی شغل و اعتماد به نفس به چشم می خورد. با توجه به اینکه در هنگام اجرای این پژوهش، ساختار و تشکیلات سازمانی وزارت تعاون در راستای کوچک سازی و چابک سازی در حال تغییر بوده است، لذا به نظر می رسد این مسئله در تشکیل عامل اول از مؤلفه هایی همچون معناداری شغل، تعلق سازمانی و غنی سازی شغل مؤثر

بوده است. از دیدگاه کارکنان وزارت تعاون دومین عامل کلیدی توانمندسازی آنها از مؤلفه‌هایی همچون تشویق کارکنان، آموزش، کارگروهی، مشارکت کارکنان و تسهیم اطلاعات تشکیل شده است که نشان می‌دهد از نظر آنها عوامل انگیزشی، آموزشی و مشارکتی در توانمندسازی آنها اهمیت زیادی دارد. همچنین مؤلفه‌هایی همچون اهمیت دادن به کارکنان، شیوه رهبری، هدایت و حمایت مدیران و تجربه اندوزی در عامل سوم قرار گرفته اند که نشان‌دهنده اهمیت نقش مدیریتی و رهبری در توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون هستند. رهبران و مدیران توانمند رفتارهایی همچون تشویق مشارکت در تصمیم‌گیری و یادگیری از طریق اشتراک اطلاعات را از خود بروز می‌دهند. عامل چهارم نیز شامل روشن بودن اهداف، خط‌مشی‌ها و مأموریت سازمان، ابهام‌نقش و امکان دسترسی به منابع و عامل پنجم نیز شامل محیط، تفویض اختیار و عدم تمرکز می‌شود که نقش شفاف‌سازی و عدم تمرکز را در توانمندسازی مشهود می‌سازد.

با توجه به عوامل کلیدی توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون که از طریق روش تحلیل عاملی به دست آمد، بخشی از راهکارهای مهمی که در این زمینه می‌توان دنبال کرد در زیر ارائه می‌شود:

۱. غنی‌سازی و معنی‌دار کردن شغل: بسیاری از نظریه‌پردازان و محققان دریافته‌اند که روش افزایش عملکرد و رضایت کارمند، غنی‌سازی شغل اوست (Kuo & et al., 2010, 24). کار هنگامی معنی‌دار است که بین نیازمندی‌های کار و باورها، ارزشها و رفتارهای فرد سازگاری وجود داشته باشد. فردی که کار با معنی‌دار انجام می‌دهد، به احتمال قوی احساس توانمندی می‌کند. غنی‌سازی شغلی شامل مشارکت فعالانه کارکنان سطوح پایین سازمان در تصمیماتی است که مربوط به حوزه وظایف کاریشان می‌شود.

۲. مشارکت و استفاده از کارگروهی: مشارکت عبارت است از: ایفای نقش از طریق اظهار نظر، ارائه پیشنهاد، تصمیم‌گیری و قبول مسئولیت در زمینه فعالیتهای سازمان، انتخاب نوع کار، بهبود و توسعه کار و توزیع دستاوردهای حاصله (سینتیا وتی جف، ۱۳۷۵). بسیاری از سازمانها جهت افزایش مشارکت کارکنان، توجه خود را به سوی برنامه‌های پیشنهادی کارکنان

(ESP)<sup>۱</sup> متمرکز نموده اند. این اعتقاد وجود دارد که سیستم پیشنهادها از یک طرف باعث صرفه جویی در هزینه ها، بهبود بهره وری و افزایش سودآوری سازمانها می شود و از طرف دیگر باعث رشد و پرورش ایده پردازی کارکنان خواهد شد.

یکی از روشهایی که موجب افزایش مشارکت کارکنان می شود استفاده از گروه های کاری است. کار گروهی قابلیت های خلاقیت، نوآوری و حل مشکل را در کارکنان بارور ساخته و یک چرخه ایده آل برای بهبود بهره وری و کاهش هزینه ها فراهم می آورد. در وزارت تعاون نیز می توان از طریق تشکیل گروه های کاری متشکل از کارکنان مرتبط نسبت به انجام برخی از امور مهم اقدام نمود.

۳. پاداش و تشویق مبتنی بر عملکرد: کانگر در مطالعات خود دریافت که پاداش نقش مهمی در فرایند توانمندسازی کارکنان ایفا می کند. پاداشها به ویژه آنهایی که همراه با تحسین و قدردانی مدیران عالی هستند، به افراد احساس شخصیت داده و آنها را بر می انگیزاند تا از پتانسیل هایشان برای ارائه عملکرد بهتر استفاده کنند. با توجه به اینکه تمایل به توانمندسازی کارکنان در حال گسترش بوده و "پاداش" نیز نقش مهمی در شکل دهی به رفتار کارکنان دارد، لازم است که سیستم های پرداخت مورد تجدیدنظر واقع شوند. حال که سازمانها به سوی کار گروهی، جلب رضایت مشتری و توانمندسازی روی آورده اند، لازم است سیستم اعطای پاداش مبتنی بر عملکرد باشد. راههای فراوانی برای پاداش و قدردانی از کارکنان وجود دارد. چنین پاداشهایی می تواند شامل: تغییر در موقعیت و مسئولیتها؛ گسترش وظایف شغلی؛ آزادی عمل در شغل؛ پاداش در قبال نوشتن مقاله؛ فراهم آوردن فرصت برای ارائه طرح های جدید باشد (نیازی، ۱۳۸۴).

۴. آموزش و ایجاد فرصت برای تجربه اندوزی: آموزش به روش صحیح، جامع و کامل وسیله ای برای رسیدن به اهداف معین و مشخص و دارای فواید بسیاری است از جمله: تسهیل در راه نیل به اهداف سازمانی، تقویت روحیه کارکنان و ایجاد ثبات در سازمان، جلوگیری از تداخل وظایف و مسئولیتها و دوباره کاری ها در سازمان، شکوفا کردن استعداد های نهفته

---

1. Employee Suggestion Program (ESP)

کارکنان، تقویت حس همبستگی و مشارکت کارکنان نسبت به سازمان، ایجاد حس انعطاف پذیری و نقدپذیری لازم در کارکنان، کاهش نظارت‌های مستقیم و غیر مستقیم (اسماعیلی، ۱۳۷۹). نظام آموزشی کارکنان دولت با توجه به اهمیت و نقش آن در توانمندسازی کارکنان باید از جنبه تئوریک به سمت کاربردی حرکت کند و به این منظور می‌بایست نظام موجود مورد بازنگری قرار بگیرد. استفاده بیشتر از کارگاه‌های آموزشی، امکان چرخش شغلی برای کارکنان، فرستادن کارکنان برای طی دوره‌های خاص در خارج کشور می‌تواند در این زمینه مورد توجه بیشتری قرار گیرد.

۵. دسترسی به اطلاعات و منابع: وقتی شما اطلاعاتی را در اختیار افراد قرار می‌دهید و اعتماد و اطمینان در سازمان به وجود می‌آورد، می‌توانید استانداردهای بالاتر تعیین کنید، می‌توانید درباره پر کردن شکاف‌های مربوط به آنچه امروز از لحاظ هزینه و سود و نظایر آنها وجود دارد و آنچه در آینده امکان پذیر است صحبت کنید و این حرف‌ها برای همه افراد مفهوم و معنی خواهد داشت. مدیریت توانمندساز دائماً از دستاوردهای جدید اطلاعاتی برای افزایش بار اطلاعاتی کارکنان بهره می‌جوید (نیازی، ۱۳۸۴).

کارکنان با اطلاعات توانمند می‌شوند. هر چقدر اطلاعات در اختیار کارکنان قرار گیرد به همان نسبت بر میزان توانمندی‌شان افزوده می‌گردد. کانتر معتقد است دسترسی به منابع سازمان بدان معناست که مدیران عمومی باید فعالیتهای سازمان را از طریق واحدهای کوچکتر و گروه‌های پروژه‌ای که دارای بودجه مخصوص به خود هستند، به انجام رسانده و منابع مالی لازم را برای حل مشکلات در اختیار افراد قرار دهند. این منابع می‌تواند شامل منابع مالی، مواد، ملزومات و زمان باشد (Quinn & Gretchen, 1997, 37).

۶. روشن بودن رسالت، چشم انداز، اهداف و مأموریت‌های سازمان و وضوح نقش

کارکنان: طبق گفته «هایت»<sup>۱</sup>، اگر مدیریت عالی سازمان می‌خواهد تغییر سازمانی راهبردی موفقیت‌آمیز به اجرا درآورد، باید چشم انداز روشن و ایده آلی را برای آینده سازمان ترسیم

کند. اگر افراد در جریان گزینش این هدفها مشارکت داشته باشند، به تدریج خود را شریک و مالک کار می‌دانند و مسئولیتهایی که لازمه توانمندی است، می‌پذیرند (جعفری قوشچی، ۱۳۸۲). اگر اهداف به تنهایی از جانب مدیران تعیین شود، زیردستان کمتر به آن تعهد داشته و تلاش کمتری برای دستیابی به آن صرف خواهند کرد. به همین دلیل، بسیاری از سازمانها در تلاشند تا به موازات حرکت در جهت تصمیم‌گیری مشارکتی، از مشارکت کارکنان در تعیین اهداف نیز بهره‌مند شوند.

همچنین مدیران باید انتظارات خود را از کارکنان به وضوح اعلام کنند. ابهام نقش زمانی اتفاق می‌افتد که فرد مطمئن نیست چه انتظاراتی از وی در قالب شغلش وجود دارد. ایجاد اهداف، وظایف و خطوط مسئولیت‌پذیری واضح از عوامل کلیدی مرتبط با توانمندسازی کارکنان است (محمدی، ۱۳۸۱).

۷. تفویض اختیار و عدم تمرکز: قدرت تصمیم‌گیری در چارچوب مرزهای مشخص است. مدیر بخشی از اختیارات یا قدرت تصمیم‌گیری را به کارکنان واگذار می‌کند (آقایار، ۱۳۸۲). تفویض اختیار فواید متعددی به همراه دارد از جمله: ایجاد روحیه مطلوب و رضایت خاطر در کارکنان؛ بروز ابتکار و خلاقیت در کارکنان؛ افزایش بازده و بهره‌وری سازمان؛ ارائه فرصت لازم به مدیران رده‌های بالای سازمان جهت برنامه‌ریزی و اندیشیدن؛ جلوگیری از مکاتبات زائد اداری و کندی کار و اتلاف وقت کارکنان (نیازی، ۱۳۸۴).

رو و بیارز توانمندسازی را شکلی از عدم تمرکز دانسته‌اند. افرادی که تحت حیطه‌ی کنترلی محدود قرار دارند نسبت به کارکنانی که تحت حیطه‌ی کنترلی وسیع قرار دارند فکر می‌کنند که مدیریت سازمان به مهارتها و توانایی‌هایشان اعتمادی ندارد که این خود منجر به احساس عدم شایستگی در آنها خواهد شد. به علاوه، از آنجا که افراد مافوق بیشتر رفتارهای کاری‌شان را تعیین می‌کنند، آنها از انگیزش درونی کمتری برخوردار خواهند بود که این امر باعث می‌شود آنها «معنادار بودن» کمتری را تجربه کنند. بنابراین وزارت تعاون می‌تواند با

تفویض گسترده اختیارات خود به واحدهای استانی و اعمال نظارت مناسب موجبات توانمندسازی کارکنان مستقر در واحدهای استانی خود را فراهم کند.

### منابع

۱. اسماعیلی، بابک (۱۳۷۹)، آموزش و چرخش شغلی کارکنان، ماهنامه تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، سال یازدهم، شماره ۱۰۹.
۲. آقاییار، سیروس (۱۳۸۲)، توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی، ماهنامه تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، سال چهاردهم، شماره ۱۳۵.
۳. رحمانپور، لقمان (۱۳۸۳)، توانمندسازی: مفاهیم، ساختار و راهکارها، نشریه مدیریت، انجمن مدیریت ایران، شماره ۵۹-۶۰.
۴. جعفری قوشچی، بهزاد (۱۳۸۲)، راههای توانا سازی کارکنان، ماهنامه تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، سال چهاردهم، شماره ۱۳۶.
۵. حیدری، حامد (۱۳۸۷)، عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بانک صادرات، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه پیام نور.
۶. سرمد، زهره، عباس بازرگان (۱۳۸۴)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، مؤسسه انتشارات آگاه، تهران.
۷. سینتیا، اسکات و تی جیف، دنیس (۱۳۷۵)، توانا سازی کارکنان، ترجمه مرتضی محقق، تهران، انتشارات بصیر.
۸. نور، عبدالرضا (۱۳۸۳)، طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی نیروی انسانی در شرکت مخابرات استان تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر عباس منوریان، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

۹. نیازی، حمیدرضا (۱۳۸۴)، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، پایان نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر عباس منوریان، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

۱۰. وکیلی فراهانی، زهرا (۱۳۸۳)، بررسی میزان ابعاد توانمندسازی در کارکنان بانک رفاه (استان تهران)، پایان نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر فرج‌اله رهنورد، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

11. Carter, Mcnamard (2001), Strategic planning in nonprofit or for profit organizations, <http://www.strategicplanning.com>.

12. Chi Keung Chan, Thomas, Yong Ngee Ng, Keith, Casimir, Gian (2010), The diminished effect of psychological empowerment on the self-empowered, *Managing Service Quality*, Vol.20, No.6, p531.

13. Kuo, Hsien, HO, Lin, Lai, Kuei (2010), Employee empowerment in a technology advanced work environment, *Industrial Management & Data Systems*, Vol.110, No.1, p25-27.

14. Greasley, Kay, Bryman, Alan, Naismith, Nicola (2007), Understanding empowerment from an employee perspective, *Team Performance Management*, Vol.14, No1, p39-44.

15. Ongori, Henry (2009), Managing behind the scenes: A view point on employee empowerment, *African Journal of Business Management*, Vol.3(1), pp.009-015.

16. Quinn Robert E. & Spreitzer Gretchen M. (1997), The road of Empowerment : seven Questions Every Leader Should Consider, *Organization Dynamic*, 26 , p.37

17.Simon, L. Albrecht and Manuela Andreetta (2011), The influence of empowering leadership,empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers, *leadership in Health Services*, Vol.24, No.3,p 228-229.

18.Thomas Kenneth W & Velthouse Betty (1990), Congitive Elements of Empowerment, :an Interprantive Model of iNTrinsic Task motivation , *Academy of Management Review*, vol.15, No.4 , p.666-681.

19.Weiss, J. (1996), *Organizational Behavior and Change*, first Edition , West Publishing Company, p518.