



● قسمت اول

## ارزیابی عملکرد تفویض اختیار به سازمانهای بازرگانی استانها

● دکتر میرفیض فلاح شمس

● حسن عباس زاده

### چکیده :

شرایط خاص اجتماعی و اقتصادی کشور در دهساله اول انقلاب (۶۸-۱۳۵۸) از قبیل مقتضیات ناشی از جنگ تحمیلی و تحریم اقتصادی، منجر به گسترش حیطه تصدی گری دولت گردید. پیامدهای گسترش حیطه تصدی دولت در طی سالهای گذشته، افزایش بی رویه مخارج دولت در بودجه، تشدید دیوانسالاری مفرط و در نتیجه نا کارآمدی دولت در کلیه فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی بوده است. علیرغم پیش بینی سازوکارهای اصلاحات نظام اداری و کوچک سازی دولت در برنامه های اول و دوم به دلیل عدم انطباق نظامهای مدیریتی با مقتضیات اجرای برنامه و همچنین مقاومت طبیعی ساختار نظام اداری کشور در مقابل اصلاحات، این برنامه توفیقی نداشته است. در برنامه سوم توسعه نیز به موضوع اصلاح ساختار اداری کشور و تفویض اختیارات از بخشهای ستادی دولت به واحدهایی اجرایی در استانها توجه شده است. در راستای تحقق برنامه سوم توسعه در زمینه تمرکز زدایی و افزایش

کارایی دولت، طی سالهای اجرای برنامه، بخشی از اختیارات تخصصی حوزه های ستادی وزارت بازرگانی به حوزه های بازرگانی استانی تفویض شده است. به منظور ارزیابی عملکرد تفویض اختیار، پژوهشی در موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی صورت گرفته است. یافته های تحقیق حاکی از کارایی و اثربخشی در سطح متوسط تفویض اختیار انجام شده می باشد و نمره عملکرد تفویض اختیار انجام شده بین ۵۰ تا ۶۰ از نمره ۱۰۰ می باشد. از جمله مهمترین دلایل عدم موفقیت کامل تفویض اختیار انجام شده به سازمانهای بازرگانی استانها میتوان به عدم کفایت مطالعات امکان سنجی قبل از تدوین برنامه، فقدان استراتژی کلان، ابهام در آئین نامه ها و دستورالعمل های تفویض اختیار، عدم توجه به توانمند سازی و آموزش کارکنان، عدم رعایت تناسب میان اختیارات و مسئولیتهای جدید واگذار شده و فقدان مکانیزمهای کنترلی و بازخورد اشاره نمود.

**کلید واژه ها :** تفویض اختیار، تمرکز زدایی، کارایی، اثربخشی، اصلاح نظام اداری

**مقدمه:**

از دهه ۱۹۷۰ تاکنون موضوعاتی همچون تسریع تحولات و پیچیدگی امور در سطح جهانی و ناکارایی دولت بزرگ و متمرکز در ایفای نقش اقتصادی و ضرورت افزایش کیفیت و کارایی کشورها در صحنه رقابت جهانی باعث گردیده که در اکثر کشورهای در حال توسعه به تمرکززدایی و تفویض اختیار به بخشهای ذیصلاح بعنوان امری ضروری در راستای توسعه پایدار نگریسته شود. بطور کلی سه عامل زیر به عنوان عوامل اساسی تمایل به تغییر فرم نظام اداری و سیاسی کشورها در سطح جهان بشمار می آید: (Bland, 2002).

- تردید در کارایی اندیشه برنامه ریزی و کنترل مرکزی به مثابه ابزار مناسب در فرآیند توسعه پایدار.
- توجه روزافزون متخصصین توسعه به راههای جدید مدیریت برنامه های توسعه کلان با اولویت دادن به استراتژی رشد موزون.

● الزامات روز افزون ناشی از پیچیده تر شدن جوامع و در نتیجه الزام به تغییر در روشهای مدیریت و برنامه ریزی رشد و توسعه.

در تحقیقی که از سوی ترسیم در زمینه تمرکز زدایی و نقش آن در افزایش کیفیت و کارایی دولت با بررسی تجربه ۱۶۰ کشور در زمینه تمرکز زدایی و تفویض اختیار صورت گرفته است، مشخص گردید که مهمترین پیامدهای اجرای صحیح تفویض اختیار، کاهش هزینه ها دولت، تسریع اجرای امور و افزایش کیفیت اجرای امور و از همه مهمتر افزایش نوآوری در شیوه های اجرا می باشد. همچنین مشخص گردید که یک مدل منحصر به فرد و به عبارت دیگر بهترین شیوه

## عدم توجه به مهارت ها و شرایط محیطی استان ها در تفویض اختیار و انطباق بین مسئولیت ها و اختیارات تفویض شده و همچنین عدم توجه به نوع وظایف تفویض شده به بخش ها، می تواند اثرات مخربی بر جای گذارد و ضررهای آن بیشتر از فوایدش باشد.

تفویض اختیار و تمرکز زدایی وجود نداشته و تفویض اختیار می بایست با توجه به شرایط و مقتضیات و ظرفیتهای موجود در واحدهای اجرایی سازمانها صورت گیرد و در فرآیند تفویض اختیار باید به مؤلفه های زیادی همچون زیر ساختهای فرابخشی، مکانیزمهای اجراء، سیاستها و برنامه ها، آموزش و... توجه شود (2002, Treisman).

مقاله حاضر، نتایج تحقیقی است که برای تعیین کارایی و اثربخشی تفویض اختیار انجام شده به سازمانهای بازرگانی استانها صورت گرفته است. در بخش اول این مقاله مفاهیم و چارچوب نظری تفویض اختیار، بحث شده است و در

بخش بعدی مقاله، نتایج تحقیق میدانی صورت گرفته، ارائه شده است. موضوعات این بخش شامل، روش تحقیق، شیوه گردآوری و تحلیل داده ها، یافته ها و پیشنهادات می باشند.

### متغیرهای تحقیق:

با عنایت به هدف تحقیق - ارزیابی عملکرد تفویض اختیارات انجام شده به سازمانهای بازرگانی استانها - متغیرهای تحقیق شامل: اثربخشی و کارایی تفویض اختیارات انجام شده، بود. همچنین در صورت عدم کارایی و اثربخشی تفویض اختیار انجام شده، دلایل عدم موفقیت نیز از جنبه های مختلف مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

اثر بخشی: اثربخشی به معنای میزان تحقق اهداف تعیین شده می باشد.

کارایی و بهره وری: کارایی به معنی حداکثر استفاده از داده های محدود می باشد. کارایی در یک سیستم براساس نسبت ستاده به داده ها اندازه گیری خواهد گردید. بهره وری نیز حاصل جمع اثربخشی و کارایی است.

### ضرورت تفویض اختیار:

از دهه ۱۹۷۰ تاکنون موضوعاتی همچون تسریع تحولات و پیچیدگی امور در سطح جهانی و ناکارایی دولت بزرگ و متمرکز در ایفای نقش اقتصادی و ضرورت افزایش کیفیت و کارایی کشورها در صحنه رقابت جهانی باعث شده که در اکثر کشورهای در حال توسعه به تمرکززدایی و تفویض اختیار به بخشهای ذیصلاح بعنوان امری ضروری در راستای توسعه پایدار نگریسته شود.

بطور کلی سه عامل زیر به عنوان عوامل اساسی تمایل به تغییر فرم نظام اداری و سیاسی کشورها در سطح جهان بشمار می آید: (Bland, 2002).

● تردید در کارایی اندیشه برنامه ریزی و کنترل مرکزی به مثابه ابزار مناسب در فرآیند توسعه پایدار.

● توجه روزافزون متخصصین توسعه به راههای جدید برای مدیریت برنامه های توسعه کلان با اولویت دادن به استراتژی رشد موزون.

● الزامات روز افزون ناشی از پیچیده تر شدن جوامع و در نتیجه الزام به تغییر در روشهای مدیریت و برنامه ریزی رشد و توسعه.

در تحقیقی که از سوی ترسیم در زمینه تمرکز زدایی و نقش آن در افزایش کیفیت و کارایی دولت با بررسی تجربه ۱۶۰ کشور در زمینه تمرکز زدایی و تفویض اختیار صورت گرفته است، مشخص گردید که مهمترین پیامدهای اجرای صحیح تفویض اختیار، کاهش هزینه ها دولت، تسریع اجرای امور و افزایش کیفیت اجرای امور و از همه مهمتر افزایش نوآوری در شیوه های اجرا می باشد. همچنین مشخص گردید که یک مدل منحصر به فرد و به عبارت دیگر بهترین شیوه تمرکز زدایی وجود نداشته و تمرکز زدایی می بایست با توجه به شرایط و مقتضیات و ظرفیتهای موجود در کشور صورت گیرد و در فرآیند تفویض اختیار باید به مؤلفه های زیادی همچون زیر ساختهای فرابخشی، مکانیزمهای اجراء، سیاستها و برنامه ها، آموزش و... توجه شود (2002, Treisman).

مهمترین کارکرد تفویض اختیار و مشارکت در تصمیم گیری، توسعه از درون در کلیه ابعاد اجتماعی، سیاسی و اقتصادی خواهد بود. تمرکز زدایی و تفویض اختیار به بخشهای ذیصلاح از مقاومت در برابر تحول و دگرگونی خواهد کاست و تغییرات را درونی خواهد ساخت. در فضای مشارکت، تعارضات و ستیزه جویی ها به همکاری و تعاون تبدیل و موجب هم افزایی خواهد گردید. برداشتن کنترلهای متمرکز موجب افزایش انعطاف پذیری و تسریع انجام کار خواهد شد.

بزرگ شدن بیش از حد بدنه دولت و افزایش بی رویه مخارج در بودجه که تبعات آن تشدید تورم، بیکاری و کاهش رشد و توسعه بوده، باعث گردید که از برنامه اول توسعه، موضوع تحول اداری و اصلاح ساختار اداری دولت مورد توجه قرار گیرد. شرایط خاص اجتماعی و اقتصادی کشور در دهساله اول انقلاب (۶۸-۱۳۵۸) از قبیل مقتضیات ناشی از جنگ تحمیلی و تحریم اقتصادی، منجر به تسریع روند دخالت دولت در کلیه امور اقتصادی و گسترش حیطه تصدی آن گردید. پیامدهای گسترش حیطه تصدی دولت در طی سالهای گذشته، بزرگ شدن بدنه دولت، افزایش بی رویه مخارج دولت در بودجه، کاهش شدید حجم سرمایه گذاری، تشدید دیوانسالاری مفرط، فساد اداری و مالی در اکثر ادارات و در نتیجه نا کارآمدی دولت در کلیه فعالیتهای

اقتصادی بوده است. عدم وجود بخش خصوصی در کشور و عدم آمادگی دستگاه های اجرایی در انجام وظایف و مسئولیتها منجر به تشدید تمرکز بیش از حد امور در دستگاههای ستادی شده است.

علیرغم پیش بینی سازوکارهای مناسب برای ایجاد اصلاحات نظام اداری و کوچک سازی دولت در برنامه های اول و دوم به دلیل عدم توجه جدی به ضرورت تحول بنیادین در نظام اداری کشور و عدم انطباق نظامهای مدیریتی با مقتضیات اجرای برنامه توسعه و همچنین مقاومت طبیعی ساختار نظام اداری کشور در مقابل اصلاحات، نه تنها توفیق های بدست آمده در زمینه اصلاح نظام اداری اندک بوده، که حتی این امر به عدم تحقق برنامه های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور نیز کمک کرده است.

در برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در بخش سیاستهای اجرایی، فصل اصلاح ساختار اداری و مدیریت، در ماده یک «به تفکیک وظایف اجرایی از حوزه های ستادی وزارتخانه ها و محدود نمودن فعالیت حوزه های ستادی به اعمال حاکمیت و امور راهبردی (سیاستگذاری، برنامه ریزی و نظارت) و انتقال وظایف اجرایی به واحدهای استانی و شهرستانی» به عنوان یکی از اقدامات اساسی اصلاح ساختار اداری دولت تاکید شده است.

نظام اداری و سیاسی کشور در اثر گسترش بی رویه و تمرکز بیش از حد امور سیاست گذاری و تصدی در دستگاه های ستادی با مشکلات عدیده ای مواجه شده است، که از مهمترین این مشکلات، تخصیص نامناسب منابع و بودجه، افزایش مخارج دولت، ایجاد دستگاه های موازی و دوباره کاری امور، عدم اطلاع رسانی و پاسخگویی سریع به مردم، فساد اداری و بطور کلی ناکارآمدی نظام اداری کشور را می توان نام برد. بخش عمده ای از نارساییها و ضعف های نظام اداری کشور با کاهش تصدی گری دولت، واگذاری امور اجرایی به مردم مرتفع خواهد شد. نکته ای که باید توجه داشت این است که تمرکز زدایی و تفویض اختیار یک فرایند است که اجرای صحیح آن مستلزم ایجاد زیر ساختهایی در کلیه حوزه های فرابخشی از قبیل، استقرار نظام مدیریت پاسخگو، نظام سنجش مسئولیت، نظام

ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی و کارکنان دولت، نظام مدیریت راهبردی منابع انسانی (نظام برنامه ریزی، گزینش و استخدام، حفظ نیروهای توانمند، نظام ارتقاء و شایستگی، بهسازی و توسعه نیروی انسانی) و نظام مشارکت جویی است.

آنچه که باید توجه داشت این است که، بهترین روش تفویض اختیار و تمرکز زدایی وجود ندارد و تفویض اختیار می بایست متناسب با ظرفیتهای پتانسیلها و شرایط اقتصادی و اجتماعی صورت گیرد. عدم توجه به مهارتها و شرایط محیطی استانها در تفویض اختیار و انطباق بین مسئولیتها و اختیارات تفویض شده و همچنین عدم توجه به

## تفویض اختیار، در فرد حس مسئولیت را بیدار می کند و سبب می شود اگر فردی کم تجربه باشد برای حفظ موقعیت شغلی و در راه تکامل و پیشرفت خود بکوشد و تفویض اختیار زمینه مساعدی برای پرورش استعدادها و تقویت افکار کارکنان فراهم می سازد.

نوع وظایف تفویض شده به بخش ها می تواند اثرات مخربی برجای گذارد و ضررهای آن بیشتر از فوایدش باشد. از مهمترین خسارت های تمرکز زدایی نامناسب می توان افزایش تنش و تعارض بین دستگاههای ستادی و اجرایی بدلیل عدم انطباق بین اختیارات و مسئولیتهای تفویض شده، تشدید نا هماهنگی بین بخشهای ستاد و اجراء، کاهش بهروری عملکرد بدلیل عدم توجه به پتانسیلها و ظرفیتهای بخشها در تفویض اختیار، دوباره کاری بسیاری از فعالیتها و گسترش بی رویه بروکراسی را نام برد. در این حالت، تمرکز زدایی و تفویض اختیار نه تنها باعث افزایش اثربخشی و کارآمدی ساختار اداری کشور نخواهد گردید،

بلکه منجر به افزایش ناکارآمدی بیشتر دولت در تخصیص منابع به بخشها و استانهای کشور و در نهایت عدم رشد و توسعه یا توسعه نامتوازن اقتصادی و اجتماعی خواهد گردید.

با توجه به اثرات مخرب تفویض اختیار ضعیف یا نادرست، ارزیابی عملکرد اختیارات تفویض شده به سازمانهای بازگانی در استانها از اهمیت زیادی برخوردار خواهد بود. با انجام این ارزیابی، علاوه بر تعیین میزان اثربخشی اقدامات صورت گرفته جهت تحقق اهداف برنامه های توسعه، با شناخت دلایل عدم موفقیت احتمالی تفویض اختیارات صورت گرفته و مطالعه تطبیقی میتوان مناسب ترین شیوه تفویض اختیار و مکانیزمهای اجرای آن را مشخص و راهکارهای مناسبی را برای تمرکز زدایی ساختار اداری دولت پیشنهاد نمود.

### تعریف تفویض اختیار

تفویض اختیار یعنی انتقال قسمتی از اختیارات و وظایف اجرای خاص مدیر و رهبر سازمان، صرفنظر از منشأ آن به زیردستان و رؤسای واحدها و دوایر تابعه به منظور تسریع در انجام امور و تحقق سریع و به موقع اهداف سازمان می باشد. هدف از تفویض اختیار آن است که مرئوسین بتوانند در حدود وظایف مربوطه و محوله مستقلاً تصمیم بگیرند و در هر مورد موظف به کسب نظر و دستور از رئیس بلاواسطه خود نباشند تا هدفها به سرعت و شاید هم زودتر از زمان مقرر تحقق یابد و در نتیجه رضایت عموم و کسانی که ذینفع هستند سریعتر جلب گردد.

تفویض اختیار شامل سه مرحله زیر است :

- واگذاری وظایف از رئیس به مرئوسین بلاواسطه
- اعطای اجازه تصمیم به منظور انجام تعهدات، استفاده از منابع مادی و انسانی و سایر اقداماتی که برای اجرای وظایف محوله لازم است.
- تعیین مسئولیت مرئوسین در مقابل رئیس برای حسن اداره و انجام وظایف محوله برحسب معیار و ملاکی که قبلاً تعیین شده است. یک سازمان ممکن است از منابع کافی و نیروی انسانی مطلوب برخوردار باشد. برنامه های لازم را تنظیم کرده و ساخت و چارچوب سازمانی مناسب را برای اجرای برنامه ها بوجود آورده باشد با این همه، اگر در چنین سازمانی تفویض اختیار

صورت نگیرد و از اختیارات استفاده نشود عملاً هیچ کاری صورت نمی‌گیرد. برای اینکه یک سازمان به مثابه یک موجود زنده فعالیت خود را آغاز کند لازم است که مقامات عالی سازمان به تفویض اختیار دست بزنند و لزوماً از حق دستور دادن استفاده کنند تا کارکنان وظایف محوله را انجام دهند. (الوانی، ۱۳۷۹).

### اصول تفویض اختیار

به منظور تحقق اهداف سازمان، اختیارات مدیران سطح بالای سازمان باید به رده های پایین سازمانی به نحو ثمربخش و با رعایت اصول ذیل تفویض می شود:

**تصریح وظایف:** وظایف، روشهای انجام کار و نتایج قابل انتظار به وضوح مشخص و تعریف شوند و اختیار لازم برای انجام وظایف به نحو مطلوب، به مسئولان داده شود.

**تناسب اختیار و مسئولیت:** مسئولیت و اختیار باید با یکدیگر تناسب داشته باشد.

**وحدت فرماندهی:** مرئوس باید فقط در برابر مقام مافوق که اختیارات را به او تفویض کرده است، مسئول باشد.

**بکارگیری ارتباطات صحیح:** اختیار و مسئولیت هر دو باید به وضوح معین و برای رئیس و مرئوس روشن باشد. ارتباطات بین مقام مافوق و افراد مادیون باید پیوسته جریان داشته باشد تا صدور دستورها و همچنین عمل «باخور» تحقق یابد.

**رعایت اصل استثناء:** زبردستان باید براساس اختیارات تفویض شده تصمیم گیری کنند و اموری را که حق تصمیم گیری در مورد آنها را ندارند به مقام مافوق ارجاع کنند. شیوه مزبور سبب میشود که در وقت مدیران برای حل مسایل جاری صرفه جویی بعمل آید و کارکنان نیز آمادگی لازم را برای قبول وظایف و مسئولیتهای بیشتر پیدا کنند (کونتز، ۱۳۷۲).

### فرآیند تفویض اختیار

تفویض اختیار چهار مرحله دارد که عبارتست از: تعیین نتایج مورد انتظار: اولین قدم این است که مشخص شود از انجام وظیفه چه انتظار می رود. واگذاری وظایف به زبردستان: دومین قدم در تفویض اختیار این است که وظایف به زبردستان واگذار شود و در این بایستی ظرفیت و توانایی

هریک از کارکنان را برای انجام وظایف مورد توجه قرار گیرد.

**تفویض اختیار لازم:** سومین قدم این است که به زبردستان اختیار لازم برای انجام وظایف تفویض شود.

**تثبیت مسئولیت:** چهارمین قدم، تعیین مسئولیت مرئوس در مقابل رئیس است (رایبیز، ۱۳۷۹).

### عوامل تعیین کننده درجه تفویض اختیار

با وجود اینکه مدیران می توانند به طرق مختلف تفویض اختیار کنند اما عوامل دیگری نیز در این امر دخالت دارد که بیشتر آنها از حوزه کنترل مدیران خارج است. مدیران می توانند تأثیر عوامل مزبور را در تفویض اختیار تقلیل دهند، لکن هیچ مدیر موفقی نمی تواند آنها را نادیده بگیرد. عوامل تعیین کننده درجه تفویض اختیار عبارتست از:

○ هزینه تصمیم گیری: این یک ضابطه کلی است که هرچه هزینه نتایج تصمیم گیری در مورد مسئله زیادتر باشد، نیاز به اتخاذ تصمیم در سطوح بالای مدیریت بیشتر خواهد شد.

○ تمایل به یکسانی خط مشی ها: عده ای از مدیران برای ایجاد ثبات و یکسانی در خط مشی ها، اختیارات مربوط به این امور را متمرکز می کنند.

○ وسعت و بزرگی سازمان: هرچه سازمان بزرگتر باشد، مسایل آن بیشتر است و تصمیم گیری به سطوح مختلفی مربوط میشود که هماهنگی آنها را دشوار می کند.

○ فنون کنترل: عامل دیگری که در درجه تفویض اختیار تأثیر دارد، وجود تکنیک های کنترل است. بعضی از مدیران به این سبب که از فنون کنترل آگاه نیستند، تمایلی به تفویض اختیار نشان نمی دهند.

○ عملکرد غیرمتمرکز: عملکرد غیرمتمرکز به وضعیتی گفته میشود که کارکنان سازمان در یک منطقه جغرافیایی به طور پراکنده اشتغال داشته باشند و عدم تمرکز جغرافیایی، عدم تمرکز اختیار را ایجاد می کند.

در هر صورت، تفویض اختیار و عدم تمرکز به طور کلی به اعطای حق تصمیم گیری به دیگران اطلاق می شود.

تفویض اختیار، بیشتر جنبه فردی و عدم تمرکز

جنبه سازمانی دارد. در تفویض اختیار معمولاً امکان پس گرفتن اختیار آسانتر و سریع تر است، اما در عدم تمرکز به این سبب که ممکن است ماهیتاً جنبه قانونی (به موجب قانون اساسی)، قوانین مصوب مجلس، آئین نامه ها و مصوبه ها) داشته باشد، لغو یا تعدیل اختیارات اعطاء شده به سهولت انجام پذیر نخواهد بود (کونتز، ۱۳۷۳).

### پیامدهای تفویض اختیار

دلیل اصلی تفویض اختیار در سازمانهای بزرگ را چنین توجیه کرده اند: چون مدیران ارشد دستگاه اداری فرصت کافی و اطلاعات لازم تخصصی برای اخذ تصمیم در تمامی زمینه ها را ندارد از این رو قسمتی از اختیارات خود را به زبردستان تفویض می کند تا فرصت بیشتر و نیروی کافی تر جهت رسیدگی به امور مهم برای او باقی بماند و نیز برای تدوین برنامه های اساسی متناسب با پیشرفت ها و ترقیات حاصله و نگرش به آینده مجال فکر و مطالعه کافی داشته باشد. از مهمترین پیامدهای تفویض اختیار در سازمانها را می توان چنین برشمرد:

۱- افزایش کارایی: در سازمانها و مؤسسات تفویض اختیار بازده را بالا می برد.

۲- تقویت کارگروهی: از راه تفویض اختیار افراد بیشتری در اخذ تصمیم و اظهار نظر شرکت نموده، مسئولیت ها را بهتر می شناسد و گرایش به همکاری نزدیکتر بین آنها بوجود می آید.

۳- افزایش دلبستگی و علاقه بیشتر کارکنان به کار: تفویض اختیار شخصیت اجتماعی کارکنان را بالا می برد و رضایت خاطر آنان را تأمین می سازد، راندمان کار را بالا می برد و دلبستگی کارکنان به کار بیشتر میشود.

۴- صرفه جویی در وقت: بعلت تفویض اختیار از مقدار وقتی که در هر نوبت برای کسب دستور و فرمان صرف میشود، جلوگیری می کند.

۵- پرورش استعداد افراد: تفویض اختیار در فرد حس مسئولیت را بیدار می کند و سبب میشود اگر فردی کم تجربه باشد برای حفظ موقعیت شغلی و در راه تکامل و پیشرفت خود بکوشد و تفویض اختیار زمینه مساعدی برای پرورش استعدادها و تقویت افکار کارکنان فراهم می سازد.