

تبیین راهکارهای عملیاتی توانمندسازی نیروی انسانی شرکت‌های پخش در ایران

زهرا آقاجانی

عضو هیأت علمی موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی
Zaghajani2003@yahoo.com

بهاره عریانی

عضو هیأت علمی موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی
B_oryani2004@yahoo.com

(بخشیدن شأن حرفه‌ای به آنان در سطح درون سازمانی و برون سازمانی)؛ آموزش و تامین تدارکات لازم در حد برنامه‌ریزی و هماهنگی برای آن‌ها (اهمیت سرمایه انسانی در مقابل نیروی کار)؛ پیش‌بینی مشوق‌های ارتقای خلاقیت؛ تجهیز شرکت‌های پخش به قوانین، دستورالعمل‌ها و اطلاعات موردنیاز شغلی از طریق الزام انجمن به ارائه خدمات اطلاعاتی و فنی موردنیاز به گروه‌های ذی نفع (واحدها) برشمرد. اما با توجه به اهمیت تامین مالی در شروع هر فعالیت ضروری است که سازوکارهایی جهت تامین مالی شرکت‌های پخش پیش‌بینی شود.

مقدمه

در شرایط نوین اقتصادی، خلاقیت، نوآوری و توانایی نیروی کار (و به بیان دیگر توانمندسازی) و نه کاربردهای فناوری، منشاء اصلی مزیت رقابتی به شمار می‌روند. این امر، ضرورت

راهکار عملیاتی / توانمندسازی / شرکت‌های پخش.

چکیده

مقاله حاضر با هدف تبیین راهکارهای عملیاتی توانمندسازی نیروی انسانی در شرکت‌های پخش در ایران تدوین شده است. نتایج مطالعه حاضر نشان داد که پایین بودن سهم هزینه‌های آموزش و تحقیق و توسعه در شرکت‌های پخش، سهم پایین شاغلان دارای آموزش حرفه‌ای، سهم پایین کارکنان استفاده‌کننده از رایانه، متوسط سهم پرداخت الکترونیکی از کل مبادلات بازرگانی شرکت‌های پخش دارای تجارت الکترونیکی و سهم پایین شرکت‌های استفاده‌کننده از دستگاه‌های بارکدخوان از عمده‌ترین مشکلات نیروی انسانی در این شرکت‌ها به شمار می‌رود. به این روی راهکارهای توانمندسازی نیروی انسانی را می‌توان به صورت ارتقای سطح تعامل سازمانی و حرفه‌ای

توجه به توانمندسازی، به‌ویژه توانمندسازی نیروی کار به عنوان مهمترین سرمایه‌های سازمان و شریان‌های اصلی شرکت را بیش از پیش مشخص می‌کند. در این میان، شرکت‌های توزیع و پخش به واسطه برخورداری از عملکرد نسبتاً سازمان یافته در زنجیره‌تامین تا توزیع و ارتباط‌های موثر پسین و پیشین میان حلقه‌های مختلف اقتصادی جایگاه خاصی دارند. در واقع می‌توان گفت به دلیل ارتباط تنگاتنگ این شرکت‌ها با بخش‌های تولید و توزیع، توانمندسازی این بخش می‌تواند ضمن اثرگذاری بر چرخه تولید، به نفع مصرف‌کننده نیز باشد؛ چراکه، این نوع شرکت‌ها حلقه واسط میان تولیدکننده و مصرف‌کننده (در اینجا مصرف‌کننده نیمه نهایی یا خرده‌فروشان) هستند و می‌توانند زمینه‌های لازم جهت بهره‌مندی از فضای خودکنترلی را فراهم آورند. ضمن آنکه، توان این گروه از فعالان اقتصادی در پایش و نظارت مستمر و خودکار بر شرایط رقابت در بازار می‌تواند به تحقق اهداف دولت، به‌ویژه وزارتخانه صنعت، معدن و تجارت، مبنی بر حمایت همزمان از حقوق مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان کمک کند.

به‌رغم اهمیت زیاد این شرکت‌ها، تلاش‌های سیاستی، برنامه‌ریزی‌های صورت گرفته و ظرفیت‌های قانونی در نظر گرفته شده (از جمله بند «الف» ماده ۳۹ قانون برنامه چهارم توسعه مبنی بر اصلاح ساختار و ساماندهی مناسب بنگاه‌های اقتصادی و تقویت رقابت‌پذیری آنها و ماده ۲۱ قانون برنامه پنجم که شایستگی‌های حرفه‌ای نیروی انسانی شاغل در

بخش‌های اقتصادی را مورد توجه قرار داده است)؛ به دلیل نبود بسترهای مناسب و عدم تامین پیش شرط‌های لازم، موفقیت‌های در خور و شایسته‌ای در این حوزه صورت نگرفته است که این امر ضرورت ارتقای بهره‌وری و توانمندسازی نیروی انسانی شاغل در این حوزه به عنوان یکی از عوامل اصلی ارتقای عملکرد شرکت را بیش از پیش یادآور می‌شود.

با این توصیف، مقاله حاضر در پنج بخش تدوین شده است. در بخش اول پس از مقدمه، مبانی نظری توانمندسازی ارائه می‌شود. بخش دوم به پیشینه تحقیق اختصاص دارد. در بخش سوم، اهمیت شرکت‌های پخش و وضعیت نیروی انسانی شاغل در آنها تبیین می‌شود. در نهایت مقاله با ارائه راهکارهای توانمندسازی نیروی انسانی در بخش چهارم خاتمه می‌یابد.

۱. مبانی نظری

۱-۱. تعاریف

اولین تعریف از اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ باز می‌گردد که به عنوان تفویض اختیار [۱] در نقش سازمانی تفسیر می‌شد که می‌بایست به فرد اعطاء و یا در نقش سازمانی وی دیده می‌شد. بعدها (به ویژه از سال ۱۹۷۷)، تعاریف متعددی وارد حوزه توانمندسازی شد که از زوایای متعددی به این موضوع پرداخته است. آنچه مسلم است این موضوع در دوره کنونی از تعریف جامع‌تری برخوردار گردیده است. اهم تعاریف ارائه شده در این حوزه در جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱- تعاریف مختلف توانمندسازی

تعریف	محقق / نهاد
سازمان‌ها و نهادها^(۱)	
فرآیندی است که افراد از طریق آن کنترل بیشتری بر تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌هایی که بر سلامتشان اثر می‌گذارد، خواهند داشت. در واقع افراد و جوامع توانمند نقش بیشتر، فعال‌تر و آگاهانه‌تری در امور مربوط به سلامت ایفا می‌کنند.	سازمان بهداشت جهانی
فرآیندی است که طی آن افراد، گروه‌ها و جوامع از وضعیت موجود زندگی و شرایط حاکم بر آن مطلع شده و برای تغییر شرایط موجود به سمت شرایط مطلوب با شناسایی نیازها و دارایی‌های خود برنامه‌ریزی مناسب، آگاهانه و سازمان یافته انجام می‌دهند.	وزارت رفاه
رویکرد جدید آموزش سلامت برای رسیدن به هدف ارتقاء سلامت. ارتقاء، سلامت فرآیند قادرسازی مردم برای افزایش توان کنترل آنها بر سلامت خود و جامعه و قادرسازی آنها برای بهبود وضعیت سلامتشان می‌باشد.	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

تعریف	محقق / نهاد
<p>بسترسازی برای ارتقای شرایط محیطی به نحوی پایدار و فراگیر در جهت رشد سلامتی، امنیت، امید، ایمان و کرامت انسانی در سکونتگاه‌های غیررسمی موجود از طریق تقویت و ایفای نقش هدایت گر و تسهیل کننده در حل مجموعه مشکلات اسکان غیررسمی با توانمندسازی این اجتماعات و مشارکت جویی از آنها؛</p> <p>پیش‌نگری به گسترش اسکان غیررسمی در آینده و زمینه‌سازی برای احداث مسکن مناسب، خدمات پایه و زیربناها در حد استطاعت و دسترسی گروه‌های کم درآمد در فضای رسمی شهری از طریق ایفای نقش تضمین کننده و تنظیم کننده در جهت دسترسی همگانی (و در توان مالی اقشار کم درآمد شهری) به مسکن؛</p> <p>زمینه‌سازی برای بهره‌مندی از امتیازات شهری و تعمیق فرهنگ شهری برای ساکنان این سکونتگاه‌ها به همراه مشارکت همه جانبه آنها در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات محلی از طریق تقویت و ایفای نقش هدایت گر و تأمین کننده برای خدمات رسانی و ایجاد زیربنای اساسی در این سکونتگاه‌ها و افزایش دسترسی به آنها از طریق تقویت و ایفای نقش هدایت گر و تأمین کننده برای خدمت رسانی و ایجاد زیربنای اساسی در این سکونتگاه‌ها و افزایش دسترسی به آنها؛</p>	وزارت مسکن و شهرداری
<p>شناسایی و حمایت از محرومین و نیازمندان و تأمین بستر لازم برای آموزش، کارآموزی، کاریابی، بازاریابی و فروش محصولات تولیدی در راستای خودکفایی، خودتکایی و تقویت باور و عزت نفس آن‌ها.</p>	کمیته امداد امام خمینی
تعاریف متون خارجی^(۳)	
تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار، مأموریت دادن و قدرت بخشی.	گرو [۲] (۱۹۷۱)
تفویض قدرت و اختیار.	بروک [۳] (۱۹۸۶)
فرآیند ارتقای احساس خودآثربخشی میان اعضای سازمان، از طریق شناسایی شرایط پرورش دهنده بی‌قدرتی و حذف این شرایط بوسیلهٔ رویه‌های سازمانی رسمی و تکنیک‌های غیررسمی، از طریق فراهم‌سازی اطلاعات کافی.	کانگر و کانونگو [۴] (۱۹۸۸)
فرآیند انتقال قدرت از مدیران قدرتمند سنتی در یک سازمان و توزیع آن به همه افراد.	کورن‌وال و همکاران [۵] (۱۹۹۰)
فرآیند تشخیص قدرت فعلی افراد در زمینه‌های مادی، دانشی و انگیزشی و انتشار آن در سازمان.	راندولف [۶] (۱۹۹۵)
فرآیند توانمند کردن افراد یک جامعه یا یک سیستم اجتماعی. به عبارتی، توانمندسازی به معنای ایجاد شرایطی است که افراد بتوانند کارهایشان را با انگیزه درونی و با موفقیت کامل به انجام رسانند.	داولینگ [۷] (۱۹۹۹)
به معنای قدرت بخشیدن. کمک به افراد در راستای بهبود احساس اعتماد به نفس و غلبه بر احساس ناتوانی یا درماندگی، ایجاد شور و شوق فعالیت در افراد و ایجاد انگیزه درونی جهت بسیج نیرو برای انجام وظیفه خاص.	دیوید وتن و کیم کمرون (۱۳۸۱)
تعاریف متون داخلی^(۳)	
سعی بر ایجاد محیطی است که تک تک افراد برای قبول مسئولیت در زمینه رشد و توسعه، توانایی، اعتماد به نفس، تعهد و آزادی عمل داشته باشند.	لامعی (۱۳۸۲)
برداشتن موانع رشد، ترغیب تعهد به اهداف، ترغیب خطرپذیری، خلاقیت و نوآوری و قادر ساختن افراد به حل مشکل، افزایش مسئولیت و از بین بردن ترس. به طور خلاصه، خاتمه دادن به هر چیزی است که موجب توقف رشد، آزادی عمل، اعتماد به نفس، مشارکت و همکاری افراد می‌شود.	عقلمند و اکبری (۱۳۸۴)
فرآیند پیوسته‌ای است که بر اساس آن افراد جامعه از نوعی خوداعتمادی برخوردار شوند و قادر به ارزیابی صحیح و شناخت واقعی خویش باشند و از توانایی‌ها و قابلیت‌های خود برای رسیدن به اهدافشان آگاه شوند و بتوانند با افزایش توانمندی خود به هدف‌های مورد نظر دست یابند.	فرخی (۱۳۸۶)
ایده توانمندسازی بر مبنای ایجاد مهارت‌ها، بهره‌برداری درست از منابع، شناخت فرصت‌ها، و ایجاد انگیزه شکل گرفته است. به طوری که بتوان کارکنان مسئولیت‌پذیر و پاسخگویی تربیت کرد که علاوه بر داشتن شایستگی از رضایتمندی شغلی برخوردار باشند.	فرهنگ بازرگانی
توانمندسازی نیروی انسانی شاغل در شرکت‌های پخش، فرآیندی است که از طریق بهبود کارایی عملکرد حلقه‌های پیشین و پسین موجبات ساماندهی زنجیره تامین و توزیع کالا در کشور را فراهم آورد.	نویسندگان مقاله

ماخذ: (۱). مرکز جامع توانمندسازی و کارآفرینی زنان و خانواده موجود در وبگاه رسمی: <http://mjtkz.com/index.aspx>، (۲) و (۳). طبیعی و همکاران (۱۳۹۰) و یافته‌های پژوهش.

طبق جدول، در متون خارجی و داخلی دو رویکرد متفاوت نسبت به توانمندسازی وجود دارد: ۱. رویکرد رابطه‌ای [۸] به معنای به‌اشتراک‌گذارن قدرت و اختیار و ۲. رویکرد روان‌شناختی [۹] به معنای در نظر گرفتن ساخت انگیزشی. اگرچه در مراحل ابتدایی استفاده از این واژه، توافقی بر سر تعریف آن وجود نداشته است. اما توانمندسازی اصناف (بخش خصوصی) در شرایط فعلی حداقل می‌بایستی جامع‌تر باشد و امکان قدرت‌پیگیری مطالبات آنان، الزام به مشارکت فعال در امور مربوط به تصمیم‌سازی و سیاست‌گذاری، تامین مالی، دسترسی به فناوری (اعم از نرم‌افزار و سخت‌افزار)، دستیابی به اطلاعات بازار، تجهیزات مورد نیاز و ارایه دانش تخصصی و امور مشاوره‌ای به آنان را نیز در برگیرد.

۱-۲. ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی

توانمندسازی نیروی کار دارای ابعاد مختلفی است که می‌توان آن را به صورت: ۱. حس صلاحیت (خودکارآمدی)؛ ۲. انتخاب (استقلال)؛ ۳. حس ارزشمند بودن؛ ۴. حس موثر بودن و ۵. اعتماد برشمرد که در ادامه هر یک از آنها بررسی می‌شوند.

حس صلاحیت (خودکارآمدی). زمانی که افراد حس خودکارآمدی داشته باشند توانمند می‌شوند، این حس در کنار تخصص نقش بسزایی در عملکرد موفق وظایف محوله ایفا می‌کند. در واقع، آنها احساس برتری می‌کنند و معتقدند که امکان رشد و یادگیری راه‌های جدید برای غلبه بر چالش‌ها و مشکلات را دارند. سه موضوع مرتبط با خودکارآمدی وجود دارد: ۱. باور فرد نسبت به خود در خصوص توانایی انجام کار، ۲. باور نسبت به داشتن توانمندی‌های مورد نیاز و ۳. عدم وجود مشکل در محیط خارج. خودکارآمدی نشان دهنده میزان تلاش افراد برای غلبه بر موانع، کسب تجربه و مقاومت در برابر شرایط چالشی جدید می‌باشد. در حقیقت، زمانی که پرسنل خودکارآمدی خود را در کنار مهارت‌ها، توانمندی‌ها، پشتکار و تمایل خود برای رسیدن به اهداف و غلبه بر موانع موفقیت گسترش می‌دهند، احساس توانمندی می‌کنند [۱۰].

استقلال (انتخاب). در صورت دادن استقلال و آزادی عمل به پرسنل (توانمندسازی) افراد نسبت به رفتار خود احساس مسئولیت خواهند داشت [۱۱]. در واقع، خود را فرد فعالی می‌بینند که قادر به انجام خلاقانه اقدامات، تصمیم‌گیری مستقل و تجربه ایده‌های جدید است. این افراد هیچگاه احساس نمی‌کنند که فعالیت‌های آنها از پیش تعیین شده و تحت کنترل و نظارت سایرین است. در عوض، حس خودمختاری [۱۲] و اقتدار را دارند. استقلال بر حق انتخاب در خصوص راه‌های انجام وظایف، سرعت کار و چارچوب زمانی کارها تأکید دارد. استقلال، آزادی انتخاب و استقلال عمل شاغلین برای انجام بهتر وظایف شغلی ضروری است.

حس ارزشمند بودن. زمانی که مردم احساس ارزشمند و سودمند بودن داشته باشند، بهترین‌های خود را در کارها نشان می‌دهند؛ به گونه‌ای که، تلاش‌های بسیاری برای رسیدن به ایده آل‌ها و استانداردهای اهداف اشتغال و فعالیت‌های خود جهت دستیابی به بهترین نتایج انجام می‌دهند. افراد توانمند از قدرت روحی و ذهنی خاص خود در کارها، نوعی از دخالت‌های خاص، حس داشتن هدف و شور و هیجان منتفع می‌شوند.

حس موثر بودن. افراد توانمند از حس قدرتمندی برای کنترل شخصی فعالیت‌های خود برخوردارند. آنها معتقدند که می‌توانند بر محیط کاری یا نتایج کار اثر گذارند. چنین پذیرشی از سوی افراد طی زمان به ایجاد تغییر در جهت مطلوب منتهی می‌شود.

اعتماد. افراد توانمند، اعتماد به نفس بالایی دارند و مطمئن هستند که با آنها برخورد عادلانه و منصفانه‌ای انجام خواهد شد. علاوه بر این، نسبت به نتایج نهایی کار خود مطمئن می‌باشند و احساس می‌کنند که قدرت آنها به مثابه سپری از آنها حفاظت می‌کند [۱۳]. فعالیت‌های این افراد عمدتاً پژوهش محور است، خودساماندهی شده هستند و اشتیاق زیادی برای یادگیری دارند، ضمن آنکه ظرفیت بزرگتری برای تعامل و همکاری و انعطاف‌پذیری بالا در کار گروهی نشان می‌دهند. افرادی که نسبت به دیگران اعتماد دارند، مقاومت کمتری در برابر تغییر نشان می‌دهند.

۳-۱. مراحل توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان مستلزم طی شش مرحله می‌باشد. این مراحل که به ترتیب و بر مبنای نظم منطقی تدوین شده‌اند، به شرح زیر می‌باشد:

۱. **کسب توانمندسازی.** فرآیند توانمندسازی از رده‌های بالایی مدیریت آغاز می‌شود و ضروری است که اختیار و قدرت تصمیم‌گیری از لایه‌های بالایی به سطوح پایین‌تر سازمان انتقال یابد.

۲. **انتخاب کارمندان برای توانمندسازی.** نکته مهم در رابطه با توانمندسازی نیروی کار، تمایل آنها برای توانمند شدن است؛ چراکه، برخی از کارکنان صرفنظر از پاداش‌ها و حقوق اضافی، ناشی از قبول مسئولیت‌های اضافی و قدرت تصمیم‌گیری، تمایلی به پذیرش آن ندارند.

۳. **مشخص کردن نقش‌ها و مسئولیت‌ها.** در این مرحله و پس از مشخص شدن افراد مورد نظر در مرحله دوم، ضروری است که مدیریت ارشد با توجه به مهارت‌ها و تخصص‌های نیروی کار خود، نقش افراد، میزان مسئولیت‌ها، اختیارها و قدرت تصمیم‌گیری آنها جهت تحقق اهداف شرکت را مشخص کند؛

۴. **به اشتراک‌گذاری اطلاعات شرکت.** بلانچارد، کارلوس و رادولف در کتاب خود با عنوان «سه کلید توانمندسازی» بیان کرده‌اند که «به افراد جهت درک ضرورت انجام تغییر، تسهیم اطلاعات حساس، یادگیری از اشتباهات کمک کنید و به مسئولین امور مالی شرکت آموزش‌های لازم را بدهید». در کنار این موارد، چشم انداز، ارزش‌های شرکت و اولویت‌ها را برای آنها تشریح کنید و نحوه تصمیم‌گیری و مهارت حل مشکل را به آنها آموزش دهید [۱۴].

۵. **ارائه آموزش به کارکنان.** فراگوسو در مقاله خود عنوان می‌کند که کارکنان باید چشم انداز روشنی از موفقیت داشته باشند، بدین روی فراهم کردن زمینه‌های لازم جهت آموزش اصول اولیه هزینه و درآمد به آنها حائز اهمیت است [۱۵]. اغلب شرکت‌ها تنها به کارکنان جدید خود آموزش می‌دهند، این در حالی است که حتی کارکنان فعلی با تجربه و دانش

نیز نیازمند دریافت آموزش‌های جدید و به روز می‌باشند. آموزش باید پیوسته باشد؛ چراکه، مولفه کلیدی موفقیت در کسب و کار است.

۶. **القای نوآوری‌های فردی.** یک کارمند الهام بخش، منبع مولدتری برای شرکت است. در این ارتباط، کریستوفر بارتل [۱۶] و سومانترا گوشال [۱۷] بیان کرده‌اند که ایجاد باور در فرد مستلزم توجه به: ایجاد حس مالکیت از طریق تشکیل واحد عملکردی کوچک، عدم تمرکز منابع و مسئولیت‌ها در دست گروهی از افراد؛ گسترش خودانتظامی؛ تدوین استانداردهای مشخص و فراهم کردن محیط حمایتی به‌نحوی است که بیان عقاید و دیدگاه‌ها آزاد باشد. [۱۸]

۲. پیشینه تحقیق

به رغم اهمیت بسیار زیاد شرکت‌های پخش، به استناد بررسی‌های صورت گرفته تاکنون مطالعه‌ای که به صورت خاص به مقوله توانمندسازی (به‌ویژه توانمندسازی نیروی انسانی) در این شرکت‌ها پرداخته باشد، صورت نگرفته است. از این منظر مقاله حاضر، اولین تلاش سازمان یافته در راستای بررسی وضعیت شرکت‌های پخش؛ عارضه‌یابی مشکلات آنها و ارائه راهکارهای مناسب جهت توانمندسازی آنها (با تأکید بر توانمندسازی نیروی انسانی) می‌باشد. با اینحال، در ادامه برخی از مرتبط‌ترین مطالعات صورت گرفته در این زمینه ارائه می‌شود.

آقاجانی (۱۳۹۳) در مطالعه خود به بررسی راهبردهای توسعه و توانمندسازی اصناف پرداخت. نتایج مطالعه وی نشان از حاکمیت ابعاد مختلف بر توانمندسازی اصناف داشت که متناظر با هر یک از این ابعاد، راهکارهای عملیاتی افزایش توانمندی را در پنج حوزه به صورت رهبری و مدیریت، آموزش و یادگیری، تامین مالی، توسعه بازار و مشتریان و همچنین اصلاح فرآیندها طبقه بندی کرد.

طبیسی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خود نقشه راه توانمندسازی منابع انسانی در بخش بازرگانی را طراحی کردند. به استناد مطالعه آنها مدیریت عملکرد، توسعه و بهبود مستمر، ترغیب و تشویق، رهبری استراتژی، تمرکز بر نتایج، نگرش سرمایه‌ای به

منابع انسانی، مشارکت، مدیریت تغییر، اشتراک‌گذاری اطلاعات به روز، توسعه فرهنگ سازمانی، ارتقای کرامت انسانی و اخلاق حرفه‌ای از مهمترین عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی در بخش بازرگانی است که در طراحی مدل مناسب توانمندسازی منابع انسانی این بخش باید مورد توجه قرار گیرد.

واعظی و همکاران (۱۳۸۹) در مقاله خود رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران را بررسی کردند. نتایج مطالعه آنها نشان داد که رابطه معکوسی میان ساختار سازمانی موجود (دارای شکل بروکراتیک) و توانمندسازی روان شناختی کارکنان وجود دارد. بنابراین، بهره‌مندی از مزایای توانمندسازی مستلزم به‌کارگیری برخی روش‌های تسهیل‌کننده اجرای توانمندسازی از سوی مدیران است که ضمن تعدیل ساختارهای موجود، زمینه به‌کارگیری و استقرار برنامه جامع توانمندسازی (توجه همزمان به رویکرد ساختاری و روان شناختی) را فراهم نمایند.

محمدی (۱۳۸۸) در مقاله خود عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌ها را بررسی کرد. به استناد نتایج مطالعه، عوامل اثرگذار بر توانمندسازی منابع انسانی شامل: توان ذهنی، توان جسمی، مهارت، دانش و انگیزه است که موجب بالندگی و توانمندسازی منابع انسانی می‌شوند و عامل اساسی و مهمی در توسعه و بقای سازمان‌ها به ویژه در بازارهای رقابتی است.

۳. اهمیت شرکت‌های پخش و وضعیت نیروی انسانی شاغل در آن

۱-۳. اهمیت

شناخت کمی و کیفی وضعیت شبکه توزیع کالا (پل ارتباطی تولیدکننده و مصرف‌کننده) مولفه مهمی در ارتقای کارایی، خلق ارزش‌افزوده، اشتغالزایی، حمایت همزمان از تولیدکننده و مصرف‌کننده و مدیریت بهتر نظام توزیع کالا به‌شمار می‌رود که ماحصل جملگی آنها در توسعه اقتصادی تبلور می‌یابد. در تبیین اهمیت اقتصادی شرکت‌های پخش (به‌عنوان یکی از بازیگران اصلی این شبکه) به استناد آمارهای بانک مرکزی جمهوری

اسلامی ایران در سال ۱۳۹۳، سهم ارزش افزوده بخش توزیع کالا (اعم از عمده‌فروشی و خرده‌فروشی) از تولید ناخالص داخلی کشور حدود ۲۰ درصد بوده است که بیش از یک سوم آن توسط شرکت‌های پخش کالا خلق شده است. بی‌تردید، سهم فوق‌با افزایش شفافیت اطلاعات در این حوزه و لحاظ شرکت‌های پخش فاقد مجوز و دارای فعالیت زیرزمینی بسیار بیشتر خواهد شد. با اینحال به دلیل ضعف آمار و اطلاعات موجود در این حوزه، صرفاً به آمارهای موجود ولو اندک بسنده می‌شود.

طبق آخرین اطلاعات حاصل از نتایج اولین طرح آمارگیری تخصصی سنجش بهره‌وری واحدهای صنفی و بازرگانی کشور منتشرشده در سال ۱۳۹۱ که حاوی اطلاعات سال ۱۳۸۹ می‌باشد، به‌رغم محدودیت تعدادی شرکت‌های پخش کالا (۸۰۵ شرکت) در مقایسه با مجموع واحدهای صنفی و بازرگانی کشور (۱,۱۸۹,۵۳۸ واحد و سهم ناچیز ۰/۰۶ درصدی از کل تعداد واحدها)، به‌لحاظ ماهیت سازمان‌یافته و انجام فعالیت‌های دارای ارزش افزوده، نقش بسیار مهمی در کانال توزیع ایفا می‌کنند.

ارزش‌افزوده این شرکت‌ها بالغ بر ۶۵ برابر متوسط سایر واحدهای صنفی و بازرگانی کشور بوده است. به بیان دقیق‌تر، در حالیکه متوسط ارزش‌افزوده هر کارگاه صنفی و بازرگانی معادل ۱/۱۶۹ میلیون ریال برآورد گردیده است، این رقم برای هر شرکت پخش به طور متوسط ۹/۱۱۰۵۶ میلیون ریال بوده است.

در نهایت دستیابی به آمارهای کاربردی‌تر و تفصیلی‌تر (از جمله آمارهای مالی) با توجه به فعالیت انواع مختلف شرکت‌های پخش در بازار اعم از شرکت‌های غذایی، دارویی، آرایشی، بهداشتی و سایر (لوازم خانگی، باتری، روغن موتور و دیگر اقلام) نیز می‌توانست جهت ارائه متمرثمر باشد که با توجه به ۱. فعالیت ترکیبی برخی شرکت‌ها به‌رغم تفاوت ماهیتی آنها با یکدیگر؛ ۲. فعالیت برخی از واحدهای زیرزمینی و عدم وجود اطلاعات از آنها در مراجع رسمی و دفاتر قانونی؛ ۳. عدم عضویت تمامی شرکت‌ها در انجمن فراگیر حرفه‌ای مربوطه (۵۵۰ شرکت عضو) و در نتیجه عدم دسترسی به آمارهای موردنیاز، در تحلیل حاضر جهت ارائه اطلاعات تکمیلی‌تر میسر نشد [۱۹].

۲-۳. وضعیت نیروی انسانی در شرکت‌های پخش ایران

به استناد مصاحبه با خبرگان حوزه آموزش در شرکت‌های پخش مختلف، این شرکت‌ها صرفاً در صورت ضرورت، به آموزش و تجهیز نیروی کار خود مبادرت می‌کنند. برخی از شرکت‌های تولیدی بزرگ (که محصولات خود را با برندهای مختلف توزیع می‌کنند) با تاسیس دانشگاه علمی - کاربردی اقدام به آموزش افراد علاقمند در جامعه و همچنین پرسنل شاغل خود می‌کنند [۲۰]. علاوه بر این، شرکت‌های پخش با دانشگاه‌های علمی - کاربردی موجود می‌توانند در راستای توانمندسازی نیروهای خود با هم‌تایان خود یا دانشگاه‌های وابسته به سایر نهادهای آموزشی وارد مذاکره شوند و قرارداد ببندند [۲۱]. با این وجود، آمار و اطلاعات مرتبط با نیروی انسانی و مباحث آموزشی در این حوزه گویای حقایق دیگری است. شاخص‌های تخصصی مرتبط با سرمایه انسانی شرکت‌های پخش، به استناد آخرین آمار مرکز مطالعات و بهبود بهره‌وری موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی در (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی و تحلیل سنجش بهره‌وری شرکت‌های پخش در سطح استان‌های کشور» جدول (۲) آورده شده است.

جدول ۲- وضعیت نیروی انسانی شرکت‌های پخش:

سال ۱۳۸۸

عنوان شاخص (واحد)	میزان
شاغلان دارای تحصیلات دانشگاهی (درصد)	۳۱/۵
متوسط سال‌های تحصیل شاغلان (سال)	۱۱/۹
سهم هزینه آموزش در ارزش افزوده (درصد)	۰/۰۶
سهم شاغلان دارای آموزش حرفه‌ای (درصد)	۴/۲
سهم سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات از کل سرمایه‌گذاری‌ها (درصد)	۵/۲
کارکنان استفاده‌کننده از رایانه (درصد)	۲۳/۲
شرکت‌های دارای مبادلات الکترونیکی (درصد)	۲۹/۶
متوسط سهم پرداخت الکترونیکی از کل مبادلات بازرگانی شرکت‌های پخش دارای تجارت الکترونیکی (درصد)	۲۰/۶
شرکت‌های استفاده‌کننده از دستگاه‌های بارکدخوان (درصد)	۱۲/۴
سهم هزینه تحقیق و توسعه در ارزش افزوده (درصد)	۰/۰۳
سهم هزینه تبلیغات و بازاریابی در ارزش افزوده (درصد)	۰/۸۱
شرکت‌های استفاده‌کننده از اینترنت	۴۳
شرکت‌های دارای رایانه (درصد)	۷۸

ماخذ: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، مرکز مطالعات و بهبود بهره‌وری (۱۳۹۲).

نگاهی به آمار مربوط به وضعیت نیروی انسانی در شرکت‌های پخش نشان می‌دهد که:

- سهم پایین هزینه آموزش در ارزش افزوده که نشان از عدم توجه کافی به مسئله آموزش دارد. گفتنی است این شاخص در سال ۱۳۸۸ در کارگاه‌های صنعتی ۱۰ نفر کارکن و بالاتر ۰/۰۸ درصد بوده است. بنابراین، سهم هزینه آموزش در ارزش افزوده کارگاه‌های بازرگانی (که شرکت‌های پخش جزو آن هستند) در مقایسه با کارگاه‌های صنعتی به طور قابل ملاحظه‌ای پایین‌تر است. نتیجه این که این شرکت‌ها علاقه چندانی به هزینه کردن برای ارتقای آموزش ندارند و به نظر می‌رسد که دولت در این زمینه باید آنها را هدایت کند.
- سهم پایین هزینه تحقیق و توسعه در ارزش افزوده (۰/۰۳ درصد) که نشان از عدم توجه به مسئله تحقیق و توسعه و فناوری‌های نوین در جهت توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد این شرکت‌ها دارد.
- سهم پایین شاغلان دارای آموزش حرفه‌ای (۴/۲ درصد).
- سهم پایین کارکنان استفاده‌کننده از رایانه (۲۳/۲ درصد)، متوسط سهم پرداخت الکترونیکی از کل مبادلات بازرگانی شرکت‌های پخش دارای تجارت الکترونیکی (۲۰/۶ درصد) و سهم پایین شرکت‌های استفاده‌کننده از دستگاه‌های بارکدخوان (۱۲/۴ درصد) که جملگی نشان از سطح پایین تجهیز شرکت‌های پخش به فناوری اطلاعات و فراهم نبودن بسترهای لازم جهت افزایش میزان تجارت الکترونیکی دارد.

۴. راهکارهای عملیاتی ارتقای توانمندسازی نیروی

انسانی شرکت‌های پخش

۴-۱. حوزه آموزش، یادگیری و خلاقیت

راهکار اول: ارتقای سطح تعامل سازمانی و حرفه‌ای (بخشیدن شأن حرفه‌ای به آنان در سطح درون سازمانی و برون سازمانی)

- ضرورت: شرایط دشوار ورود به این حوزه (موانع ورود).

- روش اجرا: تدوین دستورالعمل‌ها و رویه‌های کاری لازم (رفتار حرفه‌ای و نه معاملاتی صرف).
- متولی: معاونت توسعه بازرگانی داخلی و انجمن صنعت پخش ایران.
- راهکار دوم: آموزش و تامین تدارکات لازم در حد برنامه ریزی و هماهنگی برای آن‌ها (اهمیت سرمایه انسانی در مقابل نیروی کار)
- ضرورت.
- پایین بودن سطح تخصص و سواد فعالان این حوزه اعم از بازرگان و سازمان و مدیریت (تخصص مهم‌تر از سواد).
- عدم تناسب آموزش‌های کلاسیک با نیازهای واقعی.
- پایین بودن بهره‌وری نیروی انسانی شاغل در این بخش.
- عدم توجه به خلاقیت در فرآیند انجام امور.
- روش اجرا: برگزاری هرچه بیشتر دوره‌های تخصصی توسط انجمن صنعت پخش ایران با توجه به نیازهای نوین، تشویق و ترغیب شرکت‌های پخش نسبت به ایجاد خلاقیت در انجام امور مرتبط و حمایت از آن.
- متولی: انجمن صنعت پخش ایران.
- راهکار سوم: پیش‌بینی مشوق‌های ارتقای خلاقیت
- ضرورت: استفاده کمتر از نوآوری و خلاقیت.
- روش اجرا: تشکیل صندوق حمایت از خلاقیت در شرکت‌های پخش.
- متولی: انجمن صنعت پخش ایران.
- راهکار چهارم: تجهیز شرکت‌های پخش به قوانین، دستورالعمل‌ها و اطلاعات موردنیاز شغلی از طریق الزام انجمن به ارائه خدمات اطلاعاتی و فنی موردنیاز به گروه‌های ذی‌نفع (واحد‌ها)
- ضرورت: عدم تجهیز این نوع شرکت‌ها به اطلاعات مورد نیاز شغلی و قوانین مرتبط با پیشه خود.
- روش اجرا: ایجاد بانک اطلاعاتی یکپارچه (خدماتی و فنی).
- متولی: وزارت صنعت، معدن و تجارت، انجمن صنعت پخش ایران و رسانه‌های تخصصی.

اما با توجه به اهمیت منابع مالی جهت شروع و تداوم فعالیت‌های اقتصادی، راهکارهای آرایه شده جهت توانمندسازی نیروی انسانی نیز فراهم نخواهد شد مگر در سایه فراهم کردن منابع مالی مورد نیاز. در واقع می‌توان گفت که به دلیل پایین بودن توان مالی برخی از بنگاه‌های کوچک مقیاس و استفاده کمتر از ابزارها و روش‌های نوین به دلیل ضعف بنیه مالی، ضروری است سازوکارهای لازم جهت تامین مالی شرکت‌های پخش پیش‌بینی شود. از جمله روش‌های اجرایی پیشنهادی برای این سازوکار را می‌توان به صورت موارد زیر برشمرد:

-- معرفی شیوه‌های تامین مالی جدید توسط وزارت صنعت، معدن و تجارت (استفاده از صندوق‌ها به منظور ضمانت از طریق وثیقه‌هایی مانند موجودی انبار و مواردی از این قبیل).

-- از محل کمک‌های فنی و اعتباری اعتبارات طرح‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای وزارت صنعت، معدن و تجارت و دستگاه‌های تابعه در لایحه یا قانون بودجه کل کشور.

-- در نظر گرفتن این موضوع در قالب یک بند خاص مثل بند (ه) تبصره پنج قانون بودجه سال ۱۳۹۳ و طراحی آیین‌نامه اجرایی برای آن (که محل آن منابع ورودی به صندوق توسعه ملی در سال ۱۳۹۴ می‌باشد)؛

-- از محل فروش دارایی‌های وزارت صنعت، معدن و تجارت و دستگاه‌های تابعه (برای مثال در سال ۱۳۹۰ معادل ۵۰ میلیارد تومان برای زیرساخت در نظر گرفته شد).

-- از طریق چاپ اوراق مشارکت توسط یک دستگاه اجرایی دولتی و در نظر گرفتن منابع آن برای توانمندسازی شرکت‌های پخش.

-- از محل صدور یا تمدید مجوز فعالیت در قالب در نظر گرفتن مبلغی اضافه از صاحبان این صنعت و واریز آن به خزانه و سپس قرار دادن سهمی از آن در

منابع

آقاجانی، زهرا و بهاره عریانی، تولید آمارهای عملکردی در حوزه پخش کالا - گام اول: برنامه‌ریزی، فصلنامه صنعت پخش، سال دوم، شماره ششم، ۱۳۹۴.

آقاجانی، زهرا و همکاران، «راهکارهای ساماندهی شرکت‌های پخش غذایی»، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، گروه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی داخلی، ۱۳۹۳.

آقاجانی، زهرا، «راهبردهای توانمندسازی اصناف»، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، گروه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی داخلی، ۱۳۹۳.

آقاجانی، زهرا، بهنام غفاری و حسین افضل، «نقدی بر لایحه ساماندهی واحدهای غیردولتی پخش کالا در ایران»، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، گروه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی داخلی، ۱۳۹۳.

پاک طینت، اقبال و علیرضا فتحی زاده، «توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها»، فصلنامه مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۱، ۱۳۸۷.

پناهی، علیرضا و همکاران، «امکان سنجی ایجاد دفاتر خدمات مشاوره ای اصناف»، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، گروه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی داخلی، ۱۳۸۵.

طییبی، محمدرضا و همکاران، «تدوین نقشه راه توانمندسازی منابع انسانی در بخش بازرگانی»، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، گروه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی داخلی، ۱۳۹۰.

«بررسی و تحلیل سنجش بهره‌وری شرکت‌های پخش در سطح استان‌های کشور»، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، مرکز مطالعات و بهبود بهره‌وری، ۱۳۹۲.

محمدی، حامد، «عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی»، فصلنامه تعاون و کشاورزی، سال بیستم، شماره ۲۰۴ و ۲۰۵، ۱۳۸۸.

اختیار وزارت صنعت، معدن و تجارت و هزینه کرد

آن بابت توانمندسازی شرکت‌های پخش [۲۲].

- متولی: وزارت صنعت، معدن و تجارت با همکاری بانک‌های صنعت و معدن و تجارت و سایر بانک‌های عامل، صندوق‌ها و مواردی از این قبیل.

پی‌نوشت

1. Delegation.
2. Grove.
3. Burke.
4. Conger and Kanungo.
5. Cornwall.
6. Randolph.
7. Dowling.
8. Relational Perspective.
9. Psychological Perspective.
10. Tohidi, H, Jabari, M.M, 2012.
11. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr., H. J., 1978.
12. Self-governing.
13. Daft RL., Weick KE., 1984.
14. Blanchard, Carlos, and Randolph, 1999.
15. Frago.
16. Christopher Bartlett.
17. Sumantra Ghoshal.
18. Bartlett and Ghoshal, 1997.

۱۹. آقاجانی، زهرا و بهاره عریانی، ۱۳۹۴.

۲۰. نمونه این شرکت‌ها شامل: دانشگاه علمی - کاربردی گروه صنعتی گلرنگ، دکتر عبیدی (فعال در زمینه آرایشی - بهداشتی)، داروگر، عالی فرد (کارخانه سن ایچ)، شیرین عسل، صنعت غذا (عالیزاد)، کاله، سان استار و ... است.

۲۱. از جمله این قراردادها می‌توان به قرارداد انجمن صنعت پخش با دانشگاه‌های علمی - کاربردی نظیر دکتر عبیدی (وابسته به شرکت پخش عبیدی)، گروه تولیدی شیرین عسل و مرکز آموزش بازرگانی (وابسته به موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی) و ... اشاره کرد.

۲۲. آقاجانی، زهرا و همکاران، ۱۳۹۳.

Bowen, D. and Lawler, E., The Empowerment of Workers: What Why, How and When. *Sloan Management Review*, 1992.

Tohidi, H, Jabari, M. M, The aspects of empowerment of human resources. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 31, 2012.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr., H. J., Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 1978.

Daft RL., Weick KE., Toward a model of organizations as interpretation systems, *Academic Management Review* 9(2), 1984

www.businessdictionary.com

واعظی رضا و همکاران، «بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران»، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳، ۱۳۸۹.

Carol Yeh-Yun, "The Essence of Empowerment: A Conceptual Model and a Case Illustration," *Journal of Applied Management Studies*, 1998.

Christopher Bartlett and Sumantra Ghoshal, *The Individualized Corporation*, New York, N.Y.: Harper Business, 1997.

Heloisa Fragoso "An Overview of Employee Empowerment: Do's and Don'ts", 1999.

Ken Blanchard, John Carlos, and Alan Randolph, *The Three Keys to Empowerment* (San Francisco, Barrett-Koehler Publishers,

