

غنی سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان

 **عنوان دوره:** غنی سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان

 **مدت زمان:** 16 ساعت

 **گروه هدف:** مدیران، سرپرستان، کارشناسان منابع انسانی و کارکنان علاقه مند به رشد شغلی و افزایش رضایت کاری.

 **اهداف آموزشی:**

- درک مفاهیم و اصول غنی سازی شغلی و توانمندسازی.
- افزایش انگیزش درونی و تعهد سازمانی.
- یادگیری روش های طراحی و بازطراحی شغل.
- به کارگیری ابزارهای عملی برای توانمندسازی فردی و تیمی.

 **سرفصل تفصیلی دوره**

بخش اول : مبانی نظری و مفاهیم پایه

۱. مفهوم شغل، ویژگی ها و ابعاد آن.
۲. نظریه های انگیزش شغلی و ارتباط آن با طراحی شغل.
۳. مفهوم رضایت شغلی و رابطه آن با عملکرد.
۴. مفهوم غنی سازی شغلی و تفاوت آن با سایر روش های بهبود کار.
۵. ضرورت غنی سازی شغل در سازمان های خدماتی (مانند شهرداری ها).

بخش دوم: طراحی و بازطراحی شغل

۱. مفهوم طراحی شغل و اهداف آن.
۲. عوامل مؤثر بر طراحی شغل (سازمانی، فردی و محیطی).
۳. مدل ها و نظریه های طراحی شغل (به ویژه مدل ویژگی های شغل هاگمن و الدهام).
۴. مفهوم بازطراحی شغل و تفاوت آن با طراحی اولیه.

غنی‌سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان

۵. روش‌ها و فنون بازطراحی شغل (گسترش، چرخش، غنی‌سازی، گروه‌های خودگردان).

۶. نقش مدیران در اجرای موفق بازطراحی شغل.

بخش 3: توانمندسازی کارکنان

۱. سطوح و ابعاد توانمندسازی (روان‌شناختی، ساختاری و رفتاری)

۲. عوامل کلیدی در توانمندسازی موفق (اعتماد، اختیار، اطلاعات، پاداش)

۳. نقش مدیران در توانمندسازی کارکنان

۴. موانع توانمندسازی و راهکارهای رفع آن

۵. تمرین: شناسایی موانع توانمندسازی در محیط واقعی کار

بخش 4: پیاده‌سازی و ارزیابی برنامه توانمندسازی

۱. طراحی برنامه عملی توانمندسازی در سازمان

۲. شاخص‌های سنجش اثربخشی غنی‌سازی و توانمندسازی

۳. ابزارهای ارزیابی رضایت شغلی و تعهد کارکنان

۴. تدوین برنامه اقدام (Action Plan) برای هر شرکت‌کننده

۵. مرور و جمع‌بندی – آزمون و بازخورد پایانی

بخش اول: مبانی نظری و مفاهیم پایه

اهداف یادگیری:

در پایان این بخش انتظار می‌رود فراگیر بتواند:

- مفهوم «شغل» و ویژگی‌های اصلی آن را توضیح دهد؛
- با نظریه‌های مهم انگیزش شغلی آشنا شود و ارتباط آن را با طراحی شغل درک کند؛
- رابطه میان رضایت شغلی و عملکرد را بشناسد؛
- مفهوم غنی‌سازی شغل و تفاوت آن با روش‌های مشابه را بیان کند؛
- و اهمیت اجرای غنی‌سازی شغلی در سازمان‌های خدماتی مانند شهرداری را توضیح دهد.

1. مفهوم شغل، ویژگی‌ها و ابعاد آن

تعریف شغل :

شغل، مجموعه‌ای از **وظایف و مسئولیت‌ها** است که فرد در سازمان بر عهده دارد و در ازای انجام آن **دستمزد، جایگاه یا پاداش** دریافت می‌کند.

به زبان ساده، «شغل» همان نقش مشخصی است که فرد در سازمان ایفا می‌کند تا بخشی از اهداف کلان سازمان محقق شود. مثلاً در شهرداری، «کارشناس خدمات شهری»، «مسئول فضای سبز»، «کارشناس صدور پروانه» یا «راننده خودروهای خدماتی» هر کدام یک شغل هستند.

ویژگی‌های اصلی شغل:

۱. دارای هدف مشخص است (مثلاً بهبود نظافت شهر).
۲. دارای وظایف مشخص است (مثلاً جمع‌آوری پسماند یا نظارت بر پیمانکار).
۳. به مهارت خاصی نیاز دارد.

۴. در یک ساختار سازمانی انجام می‌شود.

۵. در برابر انجام آن پاداش یا حقوقی پرداخت می‌شود.

ابعاد شغل:

ابعاد شغل معمولاً در دو گروه بررسی می‌شود:

- بعد فنی یا ساختاری: شامل حجم کار، ترتیب انجام وظایف، مهارت لازم و روش اجرا.
- بعد انسانی یا روان‌شناختی: شامل احساس معنا، مسئولیت، رضایت و فرصت رشد فرد.

2. نظریه‌های انگیزش شغلی و ارتباط آن با طراحی شغل:

برای درک درست غنی‌سازی شغلی، باید بدانیم چه چیز باعث انگیزه در کار می‌شود؟

روان‌شناسان سازمانی نظریه‌های متعددی درباره انگیزش ارائه کرده‌اند که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

الف) نظریه سلسله مراتب نیازهای مزلو (Maslow)

مزلو نیازهای انسان را در پنج سطح بیان می‌کند:

۱. نیازهای فیزیولوژیکی (خوراک، استراحت، حقوق کافی).
۲. نیاز به امنیت (ثبات شغلی، بیمه، محیط امن).
۳. نیاز اجتماعی (روابط همکارانه، تعلق به گروه).
۴. نیاز به احترام (قدردانی، موقعیت شغلی).
۵. خودشکوفایی (رشد و استفاده از استعدادها).

◆ارتباط با طراحی شغل:

طراحی شغل باید به گونه‌ای باشد که فرصت برآورده شدن نیازهای بالاتر (احترام و خودشکوفایی) را فراهم کند. مثلاً وقتی کارمند شهرداری اختیار تصمیم‌گیری در کارش دارد، احساس احترام و رشد می‌کند.

ب) نظریه دو عاملی هرزبرگ (Herzberg):

هرزبرگ معتقد بود عوامل مؤثر بر رضایت شغلی دو نوع‌اند:

- عوامل بهداشتی (نگهدارنده): مثل حقوق، امنیت شغلی، روابط کاری، شرایط محیط کار. نبودشان نارضایتی ایجاد می‌کند ولی وجودشان الزاماً رضایت نمی‌آورد.
- عوامل انگیزشی: مثل مسئولیت، پیشرفت، شناخت، و ماهیت جالب کار. این عوامل باعث رضایت و انگیزه درونی می‌شوند.

◆ارتباط با طراحی شغل:

غنی‌سازی شغل در واقع تمرکز بر عوامل انگیزشی هرزبرگ دارد. یعنی شغل باید چالش‌برانگیز، رشددهنده و دارای معنا باشد تا کارکنان از درون انگیزه بگیرند.

ج) نظریه برابری آدامز (Adams):

افراد در محیط کار دائماً خود را با دیگران مقایسه می‌کنند. اگر احساس کنند بین داده‌هایشان (تلاش) و ستانده‌هایشان (حقوق، پاداش، احترام) توازن برقرار نیست، دچار بی‌انگیزگی می‌شوند.

◆در طراحی شغل باید عدالت و توازن در حجم کار، مسئولیت و پاداش رعایت شود.

د) نظریه انتظار وروم (Vroom)

انگیزش حاصل سه عامل است:

۱. انتظار (Expectancy): باور به اینکه تلاش من به عملکرد منجر می‌شود.

۲. ابزارمندی (Instrumentality): باور به اینکه عملکرد خوب منجر به پاداش می‌شود.

۳. ارزش (Valence): اهمیت پاداش از دید فرد.

♦ در طراحی شغل، وقتی کارمند می‌بیند تلاشش اثر دارد و نتایج دیده می‌شود، انگیزه‌اش بیشتر می‌شود.

نتیجه:

تمام این نظریه‌ها نشان می‌دهند که شغل باید معنادار، منصفانه و رشددهنده طراحی شود تا افراد انگیزه درونی پیدا کنند.

3 مفهوم رضایت شغلی و رابطه آن با عملکرد

تعریف رضایت شغلی:

رضایت شغلی یعنی احساس مثبت فرد نسبت به کارش، که ناشی از ارزیابی ذهنی او از محیط کار، وظایف، همکاران و مدیر

است.

عوامل مؤثر بر رضایت شغلی:

۱. ماهیت کار (آیا جالب و چالش‌برانگیز است؟).

۲. حقوق و مزایا.

۳. فرصت رشد و ارتقا.

۴. روابط با همکاران و مدیران.

۵. شرایط محیط کار.

۶. امنیت شغلی.

غنی‌سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان

رابطه رضایت شغلی با عملکرد:

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رضایت و عملکرد رابطه‌ای دوطرفه دارند:

• وقتی افراد از شغل خود راضی‌اند، بیشتر تلاش می‌کنند و عملکرد بالاتری دارند.

• وقتی عملکرد خوبی دارند و بازخورد مثبت می‌گیرند، رضایتشان افزایش می‌یابد.

در سازمان‌های خدماتی مثل شهرداری، رضایت کارکنان به‌طور مستقیم بر کیفیت خدمات به شهروندان تأثیر می‌گذارد.

یک کارمند ناراضی ممکن است پاسخگوی مؤثری نباشد و این به وجهه سازمان لطمه بزند.

4. مفهوم غنی‌سازی شغلی و تفاوت آن با سایر روش‌های بهبود کار

تعریف غنی‌سازی شغلی (Job Enrichment):

غنی‌سازی شغلی یعنی افزایش عمق شغل از طریق افزودن وظایف معنادار، مسئولیت بیشتر، اختیار تصمیم‌گیری و فرصت

بازخورد تا فرد احساس کند کارش اهمیت دارد و رشد می‌کند.

به تعبیر دیگر:

غنی‌سازی شغلی یعنی تبدیل کار «اجباری» به کار «ارزشمند».

تفاوت با سایر روش‌ها:

روش	هدف اصلی	ویژگی
گسترش شغل (Job Enlargement)	کاهش یکنواختی کار	افزودن وظایف مشابه برای تنوع بیشتر
چرخش شغلی (Job Rotation)	یادگیری و انعطاف	جابجایی کارکنان بین مشاغل مختلف
غنی‌سازی شغلی (Job Enrichment)	رشد، انگیزه درونی، رضایت	افزایش عمق کار، مسئولیت و اختیار

◆ مثال:

اگر کارمند خدمات شهری فقط نظافت کند، کارش یکنواخت می‌شود. اما اگر به او اختیار تصمیم‌گیری در روش انجام کار و گزارش‌دهی به مدیر داده شود، شغلش «غنی» شده است.

5 □ ضرورت غنی‌سازی شغل در سازمان‌های خدماتی (مانند شهرداری‌ها):

شهرداری‌ها به‌عنوان نهادهای خدماتی، نقش مستقیمی در کیفیت زندگی شهروندان دارند. در چنین سازمان‌هایی، کارکنان در خط مقدم ارتباط با مردم هستند، بنابراین انگیزش، رضایت و احساس ارزشمندی آن‌ها به‌طور مستقیم بر رضایت شهروند تأثیر می‌گذارد.

دلایل ضرورت غنی‌سازی شغل در شهرداری‌ها:

۱. افزایش کیفیت خدمات: کارکنان با انگیزه، دلسوزتر و دقیق‌تر کار می‌کنند.
۲. کاهش غیبت و فرسودگی شغلی: کار معنادار باعث کاهش خستگی ذهنی می‌شود.
۳. افزایش رضایت شهروندان: کارکنان راضی، برخورد بهتری دارند.
۴. افزایش نوآوری در کار: افراد احساس می‌کنند ایده‌هایشان مهم است.
۵. ایجاد فرهنگ یادگیری و مشارکت: وقتی افراد تصمیم‌گیر هستند، به بهبود فرآیندها کمک می‌کنند.

💡 جمع بندی بخش اول

مفهوم کلیدی	خلاصه نکته
شغل	مجموعه وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات فرد در سازمان
انگیزش شغلی	نیروی درونی که فرد را به تلاش برای عملکرد بهتر سوق می‌دهد
رضایت شغلی	احساس مثبت فرد نسبت به کارش
غنی سازی شغلی	افزایش عمق و معنا در کار برای رشد، اختیار و انگیزه بیشتر
اهمیت در شهرداری‌ها	رضایت کارکنان = رضایت شهروندان

📝 تمرین و خودآزمایی:

۱. شغل را با مثال از محیط کاری خود تعریف کنید.

شغل مجموعه‌ای از وظایف، مسئولیت‌ها و فعالیت‌های مشخص است که فرد به‌طور مستمر برای تحقق اهداف سازمان انجام می‌دهد و در برابر آن حقوق، مزایا یا پاداش دریافت می‌کند. هر شغل علاوه بر وظایف اصلی، شامل نقش‌ها، ارتباطات، و انتظارات سازمانی نیز هست.

مثال از محیط کاری شهرداری:

در شهرداری، شغل «کارشناس خدمات شهری» شامل وظایفی مانند نظارت بر پاکیزگی معابر، هماهنگی با پیمانکاران نظافت، گزارش‌دهی مشکلات شهری و پاسخ‌گویی به شکایات مردمی است. این مجموعه وظایف به‌صورت منظم، با هدف حفظ زیبایی و سلامت شهر انجام می‌شود؛ بنابراین شغل کارشناسی خدمات شهری نمونه‌ای از شغلی است که هم وظیفه روشن دارد، هم نقش اجتماعی مهمی ایفا می‌کند.

۲. بر اساس نظریه هرزبرگ، دو عامل انگیزشی و دو عامل بهداشتی در کار خود بنویسید.

هرزبرگ معتقد است که رضایت و نارضایتی شغلی دو پدیده مستقل هستند و از دو گروه عامل متفاوت سرچشمه می‌گیرند:

- عوامل انگیزشی (Motivators): باعث افزایش رضایت و انگیزه درونی می‌شوند.
- عوامل بهداشتی (Hygiene Factors): نبود آن‌ها موجب نارضایتی است، اما وجودشان الزاماً انگیزه نمی‌آفریند.

♦ پاسخ نمونه از محیط کاری شهرداری:

نوع عامل	توضیح	مثال از محیط کاری شهرداری
عامل انگیزشی 1	قدردانی از عملکرد مثبت	وقتی مدیر منطقه از تلاش کارکنان در پاک‌سازی سریع برف معابر تشکر می‌کند، احساس ارزشمندی و انگیزه بیشتری در کارکنان ایجاد می‌شود.
عامل انگیزشی 2	فرصت رشد و یادگیری	شرکت در دوره‌های آموزشی جدید مثل دوره‌های فناوری شهری یا خدمات هوشمند، باعث رشد شغلی و رضایت درونی می‌شود.
عامل بهداشتی 1	حقوق و مزایای منظم	پرداخت به‌موقع حقوق و مزایا مانع نارضایتی و دل‌سردی کارکنان می‌شود.
عامل بهداشتی 2	محیط کاری ایمن و منظم	داشتن تجهیزات مناسب، لباس کار و فضای کاری تمیز در واحد خدمات شهری باعث آرامش و تمرکز بیشتر می‌شود.

۳. به نظر شما، رضایت شغلی بیشتر باعث عملکرد بهتر می‌شود یا برعکس؟ چرا؟

به‌طور کلی، بین رضایت شغلی و عملکرد کاری رابطه‌ای دوطرفه وجود دارد، اما بیشتر پژوهش‌ها و تجربه‌های سازمانی نشان داده‌اند که: «رضایت شغلی، زمینه‌ساز عملکرد بهتر است.»
وقتی فرد از شغل خود راضی است، انرژی، تعهد و انگیزه بیشتری برای انجام کار دارد و در نتیجه عملکرد او نیز بهبود پیدا می‌کند.

♦ مثال از محیط شهرداری:

در شهرداری، اگر کارمند واحد خدمات شهری احساس کند:

- محیط کارش امن و منظم است،
 - مدیر از تلاش او قدردانی می‌کند،
 - و حقوقش منصفانه پرداخت می‌شود،
- احتمالاً با روحیه بالا و دقت بیشتری کار می‌کند (مثلاً در جمع‌آوری زباله، پاسخ‌گویی به مردم یا نظارت بر پیمانکار).
این یعنی رضایت، عملکرد را تقویت می‌کند. اما در عین حال، اگر فرد عملکرد خوبی داشته باشد و مدیر او را تشویق کند، این تشویق نیز رضایتش را افزایش می‌دهد - یعنی اثر دوطرفه هم وجود دارد.

غنی‌سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان

۴. تفاوت بین گسترش شغل و غنی‌سازی شغل چیست؟

◆ تعریف مفاهیم:

هدف	تعریف ساده	مفهوم
تنوع و جلوگیری از خستگی	افزایش تعداد وظایف مشابه در همان سطح شغلی برای کاهش یکنواختی کار	گسترش شغل (Job Enlargement)
افزایش رضایت و تعهد شغلی	افزایش عمق، معنا و اختیار تصمیم‌گیری در کار، برای بالا بردن انگیزه و احساس مسئولیت	غنی‌سازی شغل (Job Enrichment)

◆ تفاوت اصلی:

در گسترش شغل، فقط حجم کار بیشتر می‌شود ولی محتوای شغل تغییر نمی‌کند.

اما در غنی‌سازی شغل، کیفیت و ارزش کار افزایش می‌یابد و فرد در تصمیم‌گیری و خلاقیت دخیل می‌شود.

◆ مثال از محیط شهرداری:

نمونه	توضیح	نوع تغییر
حجم کار زیاد شده ولی اختیار تصمیم‌گیری ندارد.	به اپراتور سامانه 137 وظیفه پاسخ‌گویی به تماس‌های بیشتری داده می‌شود.	گسترش شغل
حس مشارکت و ارزشمندی افزایش یافته است.	همان اپراتور می‌تواند تماس‌ها را تحلیل کند، مشکلات پرتکرار را گزارش دهد و در اصلاح فرایند پاسخ‌گویی مشارکت کند.	غنی‌سازی شغل

💡 جمع‌بندی:

گسترش شغل فقط عرض کار را بیشتر می‌کند، اما غنی‌سازی شغل عمق و معنا به کار می‌دهد.

در شهرداری‌ها، وقتی به کارکنان فرصت داده می‌شود که ایده بدهند، در تصمیم‌گیری مشارکت کنند و نتیجه کار خود را ببینند، در واقع شغلشان غنی‌تر شده است.

۵. سه دلیل بنویسید که چرا غنی‌سازی شغلی برای کارکنان شهرداری مهم است؟

غنی‌سازی شغلی در شهرداری‌ها به دلایل مختلف اهمیت دارد، زیرا نوع فعالیت‌های شهرداری معمولاً تکراری، اداری و خدماتی است و بدون معنا و اختیار کافی، به مرور باعث کاهش انگیزه کارکنان می‌شود. اجرای غنی‌سازی شغلی، به‌ویژه در سازمانی خدمات‌محور مثل شهرداری، مزایای زیر را دارد:

1) افزایش انگیزه و احساس ارزشمندی کارکنان

وقتی کارمند بداند کارش معنا دارد و می‌تواند در تصمیم‌گیری دخیل باشد، احساس می‌کند نقش او در بهبود زندگی شهروندان واقعی و مهم است. این حس، انگیزه درونی را تقویت می‌کند. مثال: کارمند واحد خدمات شهری که اجازه دارد پیشنهاد دهد چگونه مسیر جمع‌آوری زباله بهینه‌تر شود، احساس می‌کند نظرش ارزش دارد و در نتیجه با اشتیاق بیشتری کار می‌کند.

2) بهبود کیفیت خدمات شهری و رضایت شهروندان

کارکنانی که از شغل خود رضایت دارند و در آن اختیار دارند، با دقت، ادب و مسئولیت بیشتری با مردم برخورد می‌کنند. در نتیجه سطح رضایت شهروندان از عملکرد شهرداری افزایش می‌یابد. مثال: کارشناسی که در سامانه 137 اجازه دارد برای مشکلات تکراری پیشنهاد اصلاح فرایند بدهد، به جای انتقال صرف شکایت، در حل مسئله نقش دارد — نتیجه: خدمت‌رسانی سریع‌تر و دقیق‌تر.

3) کاهش فرسودگی شغلی و افزایش ماندگاری کارکنان

مشاغل یکنواخت و بدون چالش باعث دل‌زدگی، غیبت و حتی ترک شغل می‌شوند. غنی‌سازی شغلی با ایجاد تنوع، مسئولیت و فرصت یادگیری، این خطر را کاهش می‌دهد. مثال: در نواحی خدماتی، اگر به نیروها فرصت داده شود تا در پروژه‌های خاص مثل «پاکسازی محله الگو» یا «زیباسازی فضاهای سبز» مشارکت کنند، دیگر احساس روزمرگی نخواهند داشت.

💡 جمع‌بندی:

غنی‌سازی شغلی برای کارکنان شهرداری مهم است زیرا:

1. انگیزه و حس ارزشمندی را افزایش می‌دهد،
2. کیفیت خدمات به شهروندان را بهبود می‌بخشد،
3. و از فرسودگی و دل‌سردی کارکنان جلوگیری می‌کند.

بخش دوم: طراحی و بازطراحی شغل

اهداف یادگیری بخش دوم

در پایان این بخش انتظار می رود فراگیر بتواند:

- مفهوم طراحی و بازطراحی شغل را تعریف و تفاوت آن ها را بیان کند.
- عوامل مؤثر بر طراحی شغل را شناسایی کند.
- با مدل ویژگی های شغل آشنا شود و بتواند آن را در محیط کاری تحلیل کند.
- روش های بازطراحی شغل را در محیط های خدماتی مانند شهرداری توضیح دهد.
- و نقش مدیران را در اجرای موفق این فرآیند تشریح نماید.

محتوای آموزشی

1 مفهوم طراحی شغل و اهداف آن:

تعریف طراحی شغل:

طراحی شغل فرآیندی است که طی آن تعیین می شود:

- چه کارهایی باید انجام شود،
 - چه مهارت ها و اختیاراتی لازم است،
 - و کار چگونه باید با سایر فعالیت های سازمان هماهنگ گردد.
- به زبان ساده:
- طراحی شغل یعنی مشخص کردن "چه کسی چه کاری را، چگونه و با چه مسئولیتی" انجام دهد.

اهداف طراحی شغل:

۱. افزایش کارایی و بهره‌وری از طریق توزیع درست وظایف.

۲. بهبود کیفیت خدمات با شفاف‌سازی نقش‌ها.

۳. افزایش رضایت و انگیزش کارکنان با طراحی کارهای معنادار.

۴. ایجاد تعادل بین نیازهای سازمان و نیازهای انسانی.

۵. کاهش تعارض و تکرار کارها.

مثلاً در شهرداری، اگر وظایف کارشناس خدمات شهری و ناظر منطقه دقیق و شفاف طراحی شود، هم سرعت کار بالا می‌رود، هم تداخل وظیفه پیش نمی‌آید.

۲ عوامل مؤثر بر طراحی شغل:

طراحی شغل یک فرایند چندبعدی است و تحت تأثیر سه دسته عامل قرار دارد:

دسته عامل	توضیح	مثال در شهرداری
الف) عوامل سازمانی	ساختار سازمان، سیاست‌ها، فناوری، فرهنگ کاری	مثلاً نوع تقسیم وظایف در معاونت خدمات شهری یا استفاده از سامانه 137
ب) عوامل فردی	مهارت، علاقه، انگیزه، توان فکری و جسمی کارکنان	توانایی کارمند در پاسخگویی مؤثر به ارباب رجوع
ج) عوامل محیطی	قوانین، نیازهای شهروندان، شرایط فیزیکی و اجتماعی کار	قوانین جدید ساخت‌وساز یا تغییر نیازهای مناطق شهری

♦ در طراحی شغل باید این عوامل با هم متوازن باشند.

برای مثال، نمی‌توان شغل کارشناس سامانه شهرسازی را طوری طراحی کرد که نیاز به تصمیم‌گیری سریع داشته باشد ولی اختیار تصمیم از او گرفته شده باشد؛ در این صورت نه بهره‌وری هست، نه رضایت.

3 مدل‌ها و نظریه‌های طراحی شغل:

در طول زمان نظریه‌های متعددی در زمینه طراحی شغل ارائه شده، اما سه مدل از همه تأثیرگذارتر بوده‌اند:

الف) مدل سنتی (Taylorism):

در این مدل که از مدیریت علمی «فردریک تیلور» سرچشمه می‌گیرد، هدف اصلی افزایش بهره‌وری از طریق تقسیم کار است.

شغل‌ها ساده، تکراری و تخصصی طراحی می‌شدند تا کارکنان سریع‌تر و دقیق‌تر کار کنند.

♦ مزیت: کارایی بالا

♦ ضعف: خستگی و بی‌انگیزگی کارکنان

این مدل در کارهای مکانیکی و تولیدی مناسب است، اما برای کارهای خدماتی انسانی مثل شهرداری، ناکافی است.

ب) مدل اجتماعی-فنی (Socio-Technical Model):

این مدل بر تعادل بین فناوری (سیستم فنی) و نیازهای انسانی (سیستم اجتماعی) تأکید دارد.

هدف این است که شغل طوری طراحی شود که هم با ابزار و سیستم‌های موجود سازگار باشد و هم کارکنان احساس تعلق و ارزش کنند.

♦ مثال: طراحی شغل اپراتور سامانه پاسخگویی 137 باید هم متناسب با نرم‌افزار باشد و هم طوری که او احساس کند نقش مهمی در رضایت شهروند دارد.

ج) مدل ویژگی‌های شغل (Hackman & Oldham):

یکی از جامع‌ترین و پرکاربردترین مدل‌ها در طراحی شغل است.

این مدل می‌گوید پنج ویژگی اصلی شغل باعث ایجاد انگیزه درونی در کارکنان می‌شود:

غنی سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان

ویژگی	توضیح	مثال در شهرداری
تنوع مهارت (Skill Variety)	میزان استفاده از مهارت‌های مختلف در انجام کار	کارشناس خدمات شهری که هم برنامه‌ریزی، هم نظارت و هم ارتباط با پیمانکار دارد.
هویت وظیفه (Task Identity)	اینکه فرد کار را از ابتدا تا انتها انجام دهد	مسئول پرونده‌ای که از ثبت درخواست تا صدور مجوز را پیگیری می‌کند.
اهمیت وظیفه (Task Significance)	تأثیر شغل بر دیگران یا جامعه	مأمور جمع‌آوری زباله که مستقیماً در سلامت و زیبایی شهر نقش دارد.
استقلال (Autonomy)	آزادی در تصمیم‌گیری و انتخاب روش انجام کار	سرپرست ناحیه که اختیار تنظیم برنامه روزانه خود را دارد.
بازخورد (Feedback)	آگاهی از نتایج عملکرد خود	کارمند سامانه 137 که بازخورد شهروندان را مستقیماً می‌بیند.

این پنج ویژگی سه حالت روانی در کارکنان ایجاد می‌کند:

۱. احساس معناداری در کار

۲. احساس مسئولیت نسبت به نتایج

۳. آگاهی از نتایج کار

و در نتیجه، انگیزش درونی، عملکرد بالا و رضایت شغلی بیشتر می‌شود.

4 مفهوم بازطراحی شغل و تفاوت آن با طراحی اولیه:

تعریف بازطراحی شغل:

بازطراحی شغل یعنی اصلاح و به‌روزرسانی شغل‌های موجود با هدف افزایش انگیزش، عملکرد و رضایت کارکنان.

در واقع بازطراحی یعنی بازنگری در چگونگی انجام کارها برای پاسخ به شرایط جدید یا رفع مشکلات فعلی.

غنی سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان

◆ طراحی شغل: ساخت شغل از ابتدا

◆ بازطراحی شغل: تغییر در شغل موجود برای بهبود آن

دلایل نیاز به بازطراحی شغل:

۱. تغییر فناوری (مثلاً راه اندازی سامانه های هوشمند در شهرداری)

۲. تغییر در نیازهای شهروندان یا قوانین

۳. پایین بودن انگیزش یا بهره وری

۴. تکراری بودن کار و نارضایتی کارکنان

۵. ضرورت پاسخ سریع تر و با کیفیت تر به مراجعان

5 روش ها و فنون بازطراحی شغل:

روش های متنوعی برای بازطراحی شغل وجود دارد. در ادامه چهار روش اصلی را مرور می کنیم:

روش	توضیح	مثال در شهرداری
گسترش شغل (Job Enlargement)	افزودن وظایف مشابه برای افزایش تنوع افقی کار	کارمند پاسخگویی علاوه بر تماس تلفنی، پیام های سامانه را نیز پاسخ دهد.
چرخش شغلی (Job Rotation)	جابه جایی کارکنان بین مشاغل مختلف برای یادگیری و انعطاف	کارمندان بخش های مختلف ناحیه به صورت دوره ای در بخش های دیگر فعالیت کنند.
غنی سازی شغل (Job Enrichment)	افزایش عمق کار از طریق دادن اختیار، مسئولیت و فرصت بازخورد	کارشناس خدمات شهری مجاز شود درباره نحوه نظافت ناحیه تصمیم بگیرد.

روش	توضیح	مثال در شهرداری
گروه های کاری خودگردان (Self-managed Teams)	گروه هایی از کارکنان که خودشان برنامه ریزی، اجرا و کنترل کار را بر عهده دارند	تیم های نگهداری فضای سبز در هر ناحیه که خود مسئول برنامه و گزارش عملکردند.

◆ نکته:

در بازطراحی موفق، هدف این نیست که صرفاً کار بیشتر اضافه شود، بلکه باید اختیار، معنا و فرصت رشد نیز افزایش یابد.

6 نقش مدیران در اجرای موفق بازطراحی شغل:

مدیران نقش کلیدی در موفقیت این فرایند دارند.

بازطراحی بدون حمایت و درک مدیران، ممکن است با مقاومت کارکنان مواجه شود.

وظایف مدیران در این زمینه:

۱. ایجاد فضای اعتماد: کارکنان باید احساس امنیت کنند تا تغییر را بپذیرند.
۲. مشاوره و مشارکت کارکنان در طراحی جدید: افراد وقتی در تصمیم گیری سهیم باشند، بهتر همکاری می کنند.
۳. آموزش و آماده سازی کارکنان برای وظایف جدید.
۴. ارائه بازخورد مداوم درباره عملکرد.
۵. پاداش دادن به ایده ها و رفتارهای سازگار با طراحی جدید.

◆ مثال:

در بازطراحی شغل کارکنان خدمات شهری، اگر مدیر منطقه با آن ها جلسه گفت و گو برگزار کند و درباره نحوه برنامه ریزی جدید نظرشان را بپرسد، پذیرش تغییر بسیار بیشتر خواهد شد.

مفهوم	نکته کلیدی
طراحی شغل	سازمان‌دهی وظایف و اختیارات برای تحقق اهداف سازمان و رضایت فرد
عوامل مؤثر	ساختار سازمانی، مهارت‌های فردی، محیط کاری
مدل ویژگی‌های شغل	پنج عامل کلیدی: تنوع، هویت، اهمیت، استقلال، بازخورد
بازطراحی شغل	اصلاح و بهبود مشاغل موجود برای افزایش انگیزش
روش‌های بازطراحی	گسترش، چرخش، غنی‌سازی، گروه‌های خودگردان
نقش مدیران	هدایت، حمایت، مشارکت و ایجاد انگیزه در کارکنان

📝 تمرین و خودآزمایی

۱. طراحی شغل را با یک مثال از محیط کاری خود توضیح دهید.

طراحی شغل یعنی تعیین محتوای کار (چه کاری انجام شود)، روش انجام آن (چگونه انجام شود) و نقش فرد در انجام آن (چه کسی انجام دهد) به گونه‌ای که کار هم برای سازمان مؤثر باشد و هم برای فرد رضایت‌بخش. طراحی شغل، ترکیبی از وظایف، مسئولیت‌ها، روابط و اختیارات است که هدف آن افزایش کارایی، انگیزه و رضایت شغلی است.

مثال از شهرداری:

در واحد فضای سبز، طراحی شغل "کارشناس نگهداری پارک‌ها" شامل وظایفی مانند نظارت بر پیمانکاران، بررسی سلامت درختان، تهیه گزارش و ارائه پیشنهادهای بهبود است. اگر در طراحی شغل، امکان تصمیم‌گیری درباره نوع کاشت یا زمان آبیاری نیز به او داده شود، شغل جذاب‌تر و مؤثرتر می‌شود.

غنی‌سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان

۲. سه عامل مؤثر بر طراحی شغل را بنویسید و برای هر کدام مثالی از شهرداری بیاورید.

طراحی شغل تحت تأثیر سه دسته عامل اصلی است:

عامل	توضیح	مثال از شهرداری
الف) عوامل سازمانی	ساختار، فناوری، اهداف و سیاست‌های شهرداری	استفاده از سامانه‌های مکانیزه در نواحی شهری باعث تغییر در نحوه انجام وظایف کارمندان می‌شود.
ب) عوامل فردی	ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌ها، توانایی‌ها و نیازهای کارکنان	کارکنانی با مهارت ارتباطی بالا برای واحد پاسخگویی شهروندان مناسب‌ترند.
ج) عوامل محیطی	شرایط بیرونی، قوانین، انتظارات شهروندان	نیاز مردم به خدمات سریع‌تر باعث طراحی مشاغل چابک‌تر و کمتر سلسله‌مراتبی می‌شود.

۳. پنج ویژگی مدل هاکمن و الدهام را نام ببرید.

مدل ویژگی‌های شغل هاکمن و الدهام (Job Characteristics Model) یکی از مهم‌ترین نظریه‌های طراحی شغل است. این مدل پنج ویژگی اصلی برای ایجاد شغل‌های انگیزه‌زا معرفی می‌کند:

ویژگی	تعریف ساده	اثر روانی
1. تنوع مهارت (Skill Variety)	شغل از مهارت‌های مختلف استفاده کند.	احساس رشد و چالش
2. هویت وظیفه (Task Identity)	فرد کل یک کار را از ابتدا تا انتها انجام دهد.	احساس مالکیت و معنا
3. اهمیت وظیفه (Task Significance)	کار فرد بر زندگی دیگران اثرگذار باشد.	احساس ارزش و افتخار
4. استقلال (Autonomy)	آزادی عمل در تصمیم‌گیری وجود داشته باشد.	احساس مسئولیت
5. بازخورد (Feedback)	فرد از نتایج کار خود آگاه شود.	احساس موفقیت و یادگیری

مثال شهرداری:

کارمند خدمات شهری که برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی نظافت محله را خودش انجام می‌دهد، دارای هر پنج ویژگی است.

۴. تفاوت بین طراحی شغل و بازطراحی شغل چیست؟

• **طراحی شغل:** مربوط به مرحله‌ی ایجاد اولیه شغل است، زمانی که ساختار، وظایف و اختیارات برای اولین بار تعریف می‌شوند.

• **بازطراحی شغل:** یعنی اصلاح و بهبود طراحی موجود برای افزایش بهره‌وری، انگیزه یا سازگاری با تغییرات جدید.

تفاوت کلیدی:

در طراحی، شغل از صفر ایجاد می‌شود؛ در بازطراحی، شغل موجود با حفظ چارچوب اصلی اصلاح و غنی می‌شود.

مثال شهرداری:

اگر شهرداری برای اولین بار پست «کارشناس فناوری شهری» ایجاد کند → طراحی شغل.
اما اگر برای بهبود بهره‌وری، اختیارات یا مهارت‌های این پست را تغییر دهد → بازطراحی شغل.

۵. یک روش بازطراحی شغل را که در واحد شما قابل اجراست، پیشنهاد دهید.

یکی از روش‌های مؤثر بازطراحی شغل، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری است.

پیشنهاد نمونه برای شهرداری:

در واحد خدمات شهری، می‌توان به کارکنان اجازه داد که در تعیین مسیرهای جمع‌آوری زباله یا زمان‌بندی نظافت محلات مشارکت کنند.

این روش موجب افزایش احساس مسئولیت، رضایت شغلی و کارایی می‌شود.

روش‌های دیگر قابل انتخاب (بسته به واحد):

• چرخش شغلی بین واحدها (Job Rotation)

• افزایش استقلال و اختیار در انجام کار

• ترکیب وظایف مرتبط برای ایجاد هویت وظیفه

• بازخورد مستمر از نتایج کار (Feedback Loops)

 بخش سوم: توانمندسازی کارکنان :

اهداف یادگیری

در پایان این بخش انتظار می رود فراگیر بتواند:

- مفهوم و ضرورت توانمندسازی را درک کند و آن را از «تفویض اختیار صرف» متمایز نماید.
- ابعاد و مؤلفه های روان شناختی و ساختاری توانمندسازی را توضیح دهد.
- عوامل تقویت کننده یا تضعیف کننده توانمندسازی را در محیط شهرداری شناسایی کند.
- نقش مدیران و سبک رهبری را در موفقیت توانمندسازی تبیین نماید.
- موانع و مقاومت های احتمالی را تحلیل و راهکارهای مقابله با آن را پیشنهاد دهد.

محتوای آموزشی

1 مفهوم و اهمیت توانمندسازی کارکنان:

تعریف و فلسفه توانمندسازی:

توانمندسازی (Empowerment) به معنی «قدرت بخشی به افراد» برای تصمیم گیری و اقدام مؤثر در چارچوب اهداف سازمان است.

این قدرت فقط در اختیار نیست؛ شامل دانش، مهارت، انگیزه و اعتماد به نفس نیز می شود.

در واقع توانمندسازی یعنی فراهم کردن شرایطی که کارکنان:

- بدانند چه کاری باید انجام دهند (آگاهی)
- بتوانند آن را انجام دهند (توانایی)
- بخواهند آن را انجام دهند (انگیزش)
- و اجازه داشته باشند انجامش دهند (اختیار)

تفاوت توانمندسازی با تفویض اختیار:

بسیاری از مدیران تصور می‌کنند «توانمندسازی» همان «تفویض اختیار» است، در حالی که تفاوت زیادی میان آن‌ها وجود دارد:

توانمندسازی	تفویض اختیار
ایجاد شرایطی برای رشد، استقلال و تصمیم‌گیری آگاهانه	انتقال وظایف و مسئولیت‌ها از بالا به پایین
تمرکز بر فرد	تمرکز بر کار
مستمر و فرهنگی	موقتی و محدود
جنبه انسانی، روانی و سازمانی دارد	بیشتر جنبه اداری دارد

اهمیت توانمندسازی در سازمان‌های خدماتی:

در سازمان‌هایی مانند شهرداری‌ها که مستقیماً با شهروندان سروکار دارند، توانمندسازی نه تنها باعث رضایت کارکنان، بلکه موجب بهبود کیفیت خدمات عمومی می‌شود.

هرچه کارمند در تصمیم‌گیری آزادتر و آگاه‌تر باشد، پاسخ او به نیازهای مردم سریع‌تر، دقیق‌تر و انسانی‌تر خواهد بود.

مزایای کلیدی توانمندسازی:

۱. افزایش بهره‌وری: کارکنان متعهدتر و خلاق‌تر می‌شوند.
۲. ارتقای کیفیت خدمات: تصمیم‌ها از سطح کار آشنا با واقعیت گرفته می‌شوند.
۳. کاهش نظارت سنگین: نیاز به کنترل مستقیم کاهش می‌یابد.
۴. تقویت روحیه مشارکت: افراد احساس می‌کنند در موفقیت سازمان سهیم‌اند.
۵. بهبود چابکی سازمان: در شرایط بحرانی (مثل برفروبی، حادثه شهری)، تصمیم‌های سریع محلی ممکن می‌شود.

مثال کاربردی:

در شهرداری، اپراتور سامانه 137 که اختیار دارد برای مشکل ساده (مثلاً شکستگی درپوش فاضلاب) مستقیماً نیرو اعزام کند، بدون نیاز به دستور مافوق، در واقع توانمند شده است. این نه تنها زمان پاسخ را کاهش می‌دهد، بلکه حس اثرگذاری و رضایت شغلی او را بالا می‌برد.

2. ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی:

توانمندسازی دو بعد دارد که باید همزمان در سازمان توسعه یابند:

الف) توانمندسازی ساختاری (Structural Empowerment):

یعنی ایجاد بسترها، ساختارها و رویه‌هایی که امکان تصمیم‌گیری و اقدام مستقل را برای کارکنان فراهم می‌کند.

عناصر کلیدی توانمندسازی ساختاری:

۱. تفویض اختیار واقعی: تصمیم‌گیری در سطح پایین سازمان امکان‌پذیر شود.
۲. دسترسی به اطلاعات: اهداف، خط‌مشی‌ها، شاخص‌ها و نتایج به‌طور شفاف در اختیار کارکنان باشد.
۳. حمایت از منابع: ابزار، بودجه، آموزش و فناوری مورد نیاز در دسترس باشد.
۴. مسیر رشد و یادگیری: فرصت برای ارتقا و یادگیری درون‌سازمانی وجود داشته باشد.

◆ مثال:

در شهرداری ارومیه، اگر کارشناسان نواحی بتوانند گزارش‌های عملکرد خود را در سامانه‌ای ثبت و تحلیل کنند و بازخورد فوری دریافت نمایند، یعنی به اطلاعات و اختیار مجهز شده‌اند — نمونه‌ای از توانمندسازی ساختاری.

ب) توانمندسازی روان شناختی (Psychological Empowerment) :

بر احساس و نگرش کارکنان نسبت به شغل و سازمان تمرکز دارد. به گفته ی «گرچن اسپریتزر»، این توانمندسازی دارای چهار مؤلفه اصلی است:

مؤلفه	توضیح	اثر در رفتار
معنا (Meaning)	درک اهمیت و ارزش کار برای خود و جامعه	افزایش تعهد و انگیزش
شایستگی (Competence)	باور فرد به توانایی انجام موفق کار	افزایش اعتماد به نفس
خودتعیینی (Autonomy)	احساس آزادی در تصمیم گیری	نوآوری و ابتکار عمل
تأثیرگذاری (Impact)	احساس کنترل بر نتایج کار	احساس تعلق و مسئولیت

نمونه های شهرداری محور:

- مأمور جمع آوری پسماند که متوجه می شود کارش مستقیماً در سلامت شهر مؤثر است → افزایش احساس معنا
- کارشناس صدور پروانه که به دلیل آموزش جدید در سامانه شهرسازی اعتماد به نفس بیشتری دارد → افزایش شایستگی
- سرپرست خدمات شهری که خودش برنامه نظافت ناحیه را تنظیم می کند → افزایش خودتعیینی
- اپراتور پاسخگو که بازخورد مثبت شهروندان را دریافت می کند → افزایش احساس تأثیرگذاری

مدل توانمندسازی روان شناختی اسپریتزر (Spreitzer) :

معرفی مدل اسپریتزر:

گرچن اسپریتزر (Gretchen Spreitzer) استاد رفتار سازمانی دانشگاه میشیگان، یکی از شناخته شده ترین نظریه پردازان در حوزه توانمندسازی است.

او معتقد است که توانمندسازی واقعی زمانی رخ می دهد که کارکنان از درون احساس قدرت، شایستگی و اثرگذاری کنند، نه صرفاً زمانی که مدیران اختیار بیشتری بدهند.

به بیان ساده تر:

توانمندسازی یک «احساس درونی» است، نه فقط یک سیاست سازمانی.

◆ چهار مؤلفه اصلی مدل اسپریتزر

مؤلفه	توضیح	مثال کاربردی در شهرداری
1. معنا (Meaning)	فرد احساس می کند کاری که انجام می دهد با ارزش ها و باورهایش هم راستا است.	وقتی کارمند واحد خدمات شهری احساس کند پاکیزگی شهر واقعاً برای شهروندان مهم است، انگیزه اش بیشتر می شود.
2. شایستگی (Competence)	فرد باور دارد که توانایی و مهارت لازم برای انجام وظایفش را دارد.	آموزش استفاده از سامانه های هوشمند به کارکنان واحد شهرسازی، باعث افزایش احساس شایستگی می شود.
3. خودتعیینی (Self-determination)	فرد آزادی عمل دارد تا خودش روش انجام کار را انتخاب کند.	کارمند فضای سبز بتواند طرح چیدمان گل ها را با سلیقه خود و در چارچوب کلی تصمیم بگیرد.
4. تأثیرگذاری (Impact)	فرد احساس می کند تصمیم ها و اقداماتش در نتایج نهایی سازمان اثر دارد.	وقتی کارشناس سامانه 137 می بیند که گزارش هایش باعث تغییر واقعی در خدمات شهری شده است، احساس اثرگذاری می کند.

💡 نتیجه در محیط شهرداری:

وقتی هر چهار مؤلفه در کارکنان تقویت شوند:

- احساس تعلق و اعتماد افزایش می یابد.
- نارضایتی، فرسودگی و بی انگیزگی کاهش می یابد.
- شهروندان نیز بازخورد مثبت تری از نحوه ارائه خدمات می دهند.

🎯 توصیه اجرایی برای مدیران

۱. هدف از توانمندسازی، ایجاد احساس درونی قدرت در کارکنان است.
۲. با آموزش، مشارکت دادن و بازخورد مثبت، هر چهار مؤلفه را تقویت کنید.
۳. اجازه دهید کارکنان موفقیت های کوچک را تجربه کنند تا حس توانایی در آنها تقویت شود.

3️⃣ عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان:

توانمندسازی موفق زمانی اتفاق می افتد که سه دسته عامل با هم هم راستا باشند:

دسته عامل	توضیح	مثال در محیط شهرداری
سازمانی	ساختار، فناوری، رویه ها و سیاست های کاری	کاهش تمرکز تصمیم گیری، شفافیت اطلاعات، سامانه های آنلاین خدمات
مدیریتی	سبک رهبری، نحوه تفویض اختیار، بازخورد	مدیرانی که به کارکنان اعتماد می کنند و در تصمیم ها سهم شان می کنند
فردی	ویژگی های شخصیتی، مهارت، نگرش	کارکنانی با روحیه یادگیری، مسئولیت پذیری و تعامل مثبت با مردم
محیطی	قوانین، خواسته های شهروندان، تغییرات شهری	نیاز به پاسخ سریع به درخواست های مردمی و شرایط بحرانی مثل بارش سنگین یا تجمع زباله

◆ یادآوری مهم:

اگر یکی از این عوامل دچار ضعف باشد، توانمندسازی ناقص می ماند. مثلاً اگر آموزش داده شود ولی اختیار داده نشود، نتیجه ای حاصل نمی شود.

□ 4 نقش مدیران در توانمندسازی کارکنان:

مدیران شهرداری ها در خط مقدم توانمندسازی هستند. رفتار و نگرش آنان، مستقیماً احساس اختیار و ارزش کارکنان را شکل می دهد.

ویژگی های مدیر توانمندساز:

۱. اعتماد به کارکنان: باور دارد که کارکنان می توانند تصمیم های خوبی بگیرند.
۲. تفویض آگاهانه: اختیار را با توضیح، حمایت و پیگیری می دهد.
۳. بازخورد سازنده: به جای سرزنش، خطا را فرصتی برای یادگیری می بیند.
۴. آموزش و توان افزایی مستمر: یادگیری را سرمایه گذاری می داند نه هزینه.
۵. الگوسازی رفتاری: خودش نیز در تصمیم ها شفاف و مشارکتی عمل می کند.

رفتارهای کلیدی مدیران توانمندساز:

- مشورت با کارکنان در تصمیم گیری ها
- قدردانی از عملکرد مثبت (حتی کوچک)
- تسهیل ارتباط بین واحدها
- تشویق به ارائه ایده های نو
- حمایت در برابر فشارهای بیرونی (مثلاً شکایات بی اساس)

مثال:

مدیر ناحیه‌ای که به نیروهای خدمات شهری اجازه می‌دهد طرح جدیدی برای تفکیک پسماند ارائه دهند و سپس بهترین طرح را اجرا می‌کند، در واقع نه تنها کارکنانش را توانمند کرده بلکه فرهنگ «اعتماد و خلاقیت» را در واحدش نهادینه کرده است.

5. موانع توانمندسازی و راهکارهای مقابله:

موانع	توضیح	راهکار پیشنهادی
ترس مدیران از واگذاری قدرت	مدیر نگران است کنترل امور از دستش خارج شود	آموزش مدیریت تفویض، تعریف مرزهای اختیار
فرهنگ سازمانی بسته	تصمیم‌ها فقط از بالا گرفته می‌شود	اصلاح فرآیندها و ایجاد شفافیت اطلاعات
نبود آموزش و مهارت کافی	کارکنان آمادگی تصمیم‌گیری ندارند	برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند و مستمر
فقدان اعتماد متقابل	سوءظن بین مدیر و کارکنان	گفت‌وگوهای منظم و بازخورد دوطرفه
نظام ارزیابی نامناسب	فقط کمیت کار سنجیده می‌شود نه کیفیت یا خلاقیت	طراحی شاخص‌های ارزیابی مشارکتی
فشارهای بیرونی و قوانین محدودکننده	بعضی دستورالعمل‌ها اختیار را محدود می‌کنند	بازنگری در دستورالعمل‌ها با رویکرد چابک‌سازی

جمع‌بندی: 

مفهوم	نکته کلیدی
توانمندسازی	افزایش دانش، اختیار و انگیزه برای تصمیم‌گیری مؤثر
ابعاد	ساختاری (اختیار و منابع) و روان‌شناختی (معنا، شایستگی، خودتعیینی، تأثیرگذاری)

غنی سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان

مفهوم	نکته کلیدی
عوامل مؤثر	سازمانی، مدیریتی، فردی، محیطی
نقش مدیران	اعتماد، آموزش، تفویض آگاهانه، بازخورد مثبت
موانع	تمرکزگرایی، ترس از واگذاری، نبود مهارت یا اعتماد

تمرین و خودآزمایی

۱. مفهوم توانمندسازی را با ذکر تفاوت آن با تفویض اختیار توضیح دهید.

توانمندسازی یعنی ایجاد احساس اختیار، شایستگی، معنا و اثرگذاری در کارکنان به گونه ای که بتوانند تصمیم های مؤثر بگیرند و در تحقق اهداف سازمان نقش فعال داشته باشند.

در توانمندسازی، هدف فقط واگذاری مسئولیت نیست، بلکه باور به توانایی کارکنان و ایجاد محیط اعتماد و یادگیری است.

تفاوت با تفویض اختیار:

مورد مقایسه	توانمندسازی	تفویض اختیار
ماهیت	فرایند رشد و افزایش قدرت درونی کارکنان	واگذاری موقتی مسئولیت از مدیر به کارمند
دامنه	گسترده و دائمی	محدود و موردی
نتیجه	افزایش انگیزه، تعهد و خلاقیت	انجام سریع تر کارها
تمرکز	بر رشد فرد و فرهنگ سازمانی	بر کار و وظیفه اداری

مثال از شهرداری:

اگر مدیر منطقه به کارشناس خدمات شهری اجازه دهد در تصمیم گیری و ارائه راهکار برای مشکلات محله مشارکت کند، این توانمندسازی است.

اما اگر فقط انجام کاری را به او محول کند، تفویض اختیار انجام شده است.

غنی سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان

۲. دو مثال از توانمندسازی ساختاری در واحد خود بیان کنید.

توانمندسازی ساختاری یعنی ایجاد شرایط سازمانی برای اینکه کارکنان بتوانند تصمیم بگیرند و مؤثر عمل کنند. این نوع توانمندسازی با تغییر در قوانین، ساختار، منابع و اطلاعات ایجاد می شود.

مثال ها از محیط شهرداری:

۱. دسترسی به اطلاعات عملکردی:

فراهم کردن سامانه ای که کارشناسان نواحی بتوانند گزارش های خدمات شهری، میزان شکایات و رضایت شهروندان را مشاهده کنند.

(افزایش شفافیت = توانمندسازی ساختاری)

۲. تفویض اختیار تصمیم های محلی:

اجازه دادن به سرپرستان نواحی برای تصمیم گیری درباره اولویت پروژه های پاک سازی یا لکه گیری آسفالت بدون نیاز به تأیید چند مرحله ای.

۳. چهار مؤلفه روان شناختی توانمندسازی را نام ببرید و برای هر کدام مثالی بنویسید.

پاسخ تشریحی (بر اساس مدل اسپریتزر):

مؤلفه	تعریف	مثال در شهرداری
1. معنا (Meaning)	درک اهمیت کار و ارتباط آن با ارزش های شخصی	کارمند فضای سبز که احساس می کند حفظ طبیعت شهر به سلامت مردم کمک می کند.
2. شایستگی (Competence)	باور فرد به توانایی انجام کار با موفقیت	کارشناس خدمات شهری که پس از آموزش سامانه هوشمند، با اطمینان کار می کند.
3. خودتعیینی (Autonomy)	آزادی در انتخاب روش انجام کار	ناظر منطقه که خودش زمان بندی کار نیروها را تنظیم می کند.
4. تأثیر گذاری (Impact)	احساس اثرگذاری بر نتایج سازمان	اپراتور 137 که می بیند گزارش او منجر به اصلاح فوری مشکل شده است.

۴. نقش مدیر در ایجاد فرهنگ اعتماد و یادگیری چیست؟

مدیران نقش کلیدی در شکل گیری فرهنگ توانمندسازی دارند.

فرهنگ اعتماد و یادگیری وقتی شکل می گیرد که مدیران:

۱. به کارکنان اعتماد کنند و اشتباهات را فرصتی برای یادگیری بدانند.

۲. بازخورد سازنده بدهند نه سرزنش؛ تشویق به تجربه و نوآوری کنند.

۳. دانش و تجربه خود را به اشتراک بگذارند و یادگیری را تشویق کنند.

۴. الگوی رفتار یادگیرنده باشند؛ یعنی خودشان نیز آموزش ببینند و رشد کنند.

مثال از شهرداری:

مدیری که به جای توبیخ کارکنان بابت خطا در اجرای طرح، جلسه ای برای بررسی علت و یافتن راه حل تشکیل می دهد، در حال تقویت فرهنگ یادگیری است.

۵. به نظر شما بزرگ ترین مانع توانمندسازی در شهرداری چیست و چگونه می توان آن را برطرف کرد؟

یکی از بزرگ ترین موانع توانمندسازی در شهرداری ها، تمرکز شدید تصمیم گیری و ترس مدیران از واگذاری اختیار است.

در چنین ساختاری، کارکنان احساس می کنند نظرشان تأثیری ندارد و در نتیجه انگیزه و مسئولیت پذیری کاهش می یابد.

راهکارها برای رفع مانع:

۱. آموزش مدیران درباره مزایای توانمندسازی و مهارت تفویض مؤثر.

۲. ایجاد ساختار شفاف تصمیم گیری تا هر سطح سازمانی بداند در چه حوزه ای اختیار دارد.

۳. اعتمادسازی تدریجی از طریق واگذاری اختیار در تصمیم های کوچک و نظارت حمایتی نه تنبیهی.

بخش چهارم: تکنیک‌های غنی‌سازی شغلی

اهداف یادگیری

در پایان این بخش انتظار می‌رود فراگیران بتوانند:

- مفهوم غنی‌سازی شغلی و تفاوت آن با سایر روش‌های طراحی شغل را توضیح دهند.
- اصول و نظریه‌های علمی مؤثر در غنی‌سازی شغل را بشناسند.
- با روش‌های کاربردی افزایش رضایت و انگیزه در مشاغل شهرداری آشنا شوند.
- نقش مدیران در طراحی و اجرای برنامه‌های غنی‌سازی شغلی را تحلیل کنند.
- اثرات مثبت غنی‌سازی بر عملکرد و رضایت کارکنان و شهروندان را تبیین نمایند.

محتوای آموزشی

1 مفهوم غنی‌سازی شغلی و تفاوت آن با گسترش شغلی:

تعریف غنی‌سازی شغلی (Job Enrichment):

غنی‌سازی شغلی به معنای افزودن عمق، معنا و اختیار به کار است؛ یعنی کارمند احساس کند:

- کاری ارزشمند انجام می‌دهد،
 - مهارت‌هایش درگیر هستند،
 - و نتیجه‌ی کارش بر دیگران اثر دارد.
- در این رویکرد، تمرکز بر درونی‌تر کردن انگیزه است — کار به گونه‌ای طراحی می‌شود که خودش برای فرد انگیزه‌زا باشد، نه فقط حقوق یا نظارت.

تفاوت غنی سازی با گسترش شغلی (Job Enlargement) :

ویژگی	غنی سازی شغلی	گسترش شغلی
نوع تغییر	عمقی (افزایش کنترل، تصمیم گیری و معنا)	سطحی (افزایش تعداد وظایف مشابه)
هدف	افزایش انگیزه، مسئولیت و رضایت	کاهش یکنواختی و خستگی
نمونه در شهرداری	سپردن تصمیم بررسی شکایت به کارشناس به جای مدیر	اضافه کردن چند کار مشابه به کار فعلی
نتیجه	حس رشد و استقلال	صرفاً تنوع کاری

مثال:

فرض کنید در واحد خدمات شهری، کارگری تنها مسئول جمع آوری زباله است. اگر به او اختیار داده شود تا در مورد زمان بندی مسیرها نظر دهد، مشکلات را گزارش کند و حتی در جلسات برنامه ریزی شرکت کند، کارش غنی تر شده است. اما اگر فقط مسیرهای بیشتری برای تعیین شود، شغلش فقط گسترش یافته، نه غنی.

2. مدل ها و نظریه های غنی سازی شغلی:

الف) نظریه دو عاملی هرزبرگ (Herzberg's Two-Factor Theory) :

هرزبرگ بین دو دسته عامل تمایز قائل شد:

نوع عامل	توضیح	نمونه در شهرداری
عوامل بهداشتی (Hygiene)	نبودشان نارضایتی ایجاد می کند، ولی بودنشان الزاماً رضایت نمی آورد	حقوق، شرایط کاری، قوانین، امنیت شغلی

غنی‌سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان

نوع عامل	توضیح	نمونه در شهرداری
عوامل انگیزشی (Motivators)	بودنشان رضایت و انگیزه می‌آورد	مسئولیت، پیشرفت، شناخت، رشد شخصی، معنا

بنابراین غنی‌سازی شغل یعنی افزودن عوامل انگیزشی در طراحی کار؛ نه فقط بهبود عوامل بهداشتی.

♦ مثال کاربردی:

اگر کارمند واحد صدور پروانه ساختمانی بتواند خودش با شهروند گفتگو کند، تصمیم بگیرد و نتیجه مثبت تلاشش را ببیند، احساس رشد و ارزشمندی می‌کند — عاملی انگیزشی که موجب رضایت درونی می‌شود.

ب) مدل ویژگی‌های شغل (Job Characteristics Model – Hackman & Oldham):

این مدل پنج ویژگی کلیدی را برای شغل غنی تعریف می‌کند:

ویژگی شغل	توضیح	نتیجه روانی	مثال شهرداری
تنوع مهارت (Skill Variety)	نیاز به استفاده از مهارت‌های مختلف	احساس رشد و چالش	کارمند خدمات الکترونیک که هم پاسخ‌گوست، هم آموزش‌دهنده
هویت وظیفه (Task Identity)	انجام کل یک کار از ابتدا تا انتها	احساس مالکیت و معنا	ناظر پروژه که کل روند نظافت محله را هدایت می‌کند
اهمیت وظیفه (Task Significance)	اثر کار بر زندگی دیگران	احساس ارزش اجتماعی	مسئول فضای سبز که می‌بیند شهروندان از پارک لذت می‌برند
استقلال (Autonomy)	آزادی در تصمیم‌گیری	احساس مسئولیت	کارشناس ناحیه که برنامه روزانه خود را تنظیم می‌کند
بازخورد (Feedback)	آگاهی از نتیجه کار	احساس موفقیت و یادگیری	دریافت پیام تشکر از شهروند یا گزارش عملکرد موفق

♦ هرچه این پنج ویژگی در طراحی شغل بیشتر باشند، شغل رضایت‌بخش‌تر و انگیزه‌زاتر است.

3. روش‌ها و تکنیک‌های عملی غنی‌سازی شغل:

در سازمان‌های خدماتی مانند شهرداری، غنی‌سازی باید هم قابل اجرا و هم سازگار با قوانین و ساختار اداری باشد. در ادامه، تکنیک‌های مؤثر آورده شده است:

1. افزایش مسئولیت و استقلال در تصمیم‌گیری

به کارکنان اجازه دهید برخی تصمیم‌ها را بدون نیاز به تأیید فوری اتخاذ کنند.

مثال:

کارشناس خدمات شهری می‌تواند خودش تصمیم بگیرد که در شرایط بحرانی برفروبی، نیروی اضافه درخواست دهد.

2. چرخش شغلی هدفمند (Job Rotation)

جابجایی کارکنان میان وظایف مختلف برای یادگیری مهارت‌های تازه و کاهش یکنواختی.

مثال:

جابجایی بین واحد پاسخگویی شهروندان و خدمات میدانی، تا هر دو گروه درک متقابل از مشکلات یکدیگر پیدا کنند.

3. ارائه بازخورد مستمر

کارکنان باید بدانند عملکردشان چه تأثیری دارد.

مثال:

ایجاد تابلوی «عملکرد ماهیانه نواحی خدماتی» که نشان دهد کدام ناحیه بیشترین رضایت مردمی را دارد.

💡 4. مشارکت در تصمیم‌گیری

دعوت از کارکنان برای شرکت در جلسات طرح‌ریزی، حتی در حد ارائه پیشنهاد.

مثال:

جلسات ماهانه «پیشنهادهای بهبود خدمات» در شهرداری مناطق.

💡 5. افزایش تنوع مهارتی

افزودن وظایفی که نیازمند استفاده از مهارت‌های مختلف هستند.

مثال:

کارمند بخش فضای سبز که در عین حال آموزش‌دهنده داوطلبان مردمی در حوزه محیط زیست نیز هست.

💡 6. تعریف مأموریت‌های کوتاه‌مدت ویژه

ایجاد پروژه‌های خاص با هدف مشخص و قابل اندازه‌گیری.

مثال:

پروژه «پاکسازی محله الگو» که به تیم منتخب داده می‌شود تا اجرا و گزارش دهند.

💡 7. آموزش و توان‌افزایی مداوم

هیچ غنی‌سازی‌ای بدون رشد مهارت و دانش امکان‌پذیر نیست.

مثال:

دوره‌های آموزش فناوری شهری برای کارکنان خدماتی تا بتوانند از اپلیکیشن‌های هوشمند استفاده کنند.

مدل ویژگی‌های شغل — (Job Characteristics Model) هکمن و الدهام:

 معرفی مدل هکمن و الدهام:

ریچارد هکمن (Hackman) و گرگ الدهام (Oldham) دو روان‌شناس سازمانی هستند که در دهه 1980 میلادی مدل مشهوری را برای «غنی‌سازی شغلی» ارائه کردند.

به گفته آنها، یک شغل زمانی انگیزه‌زا و رضایت‌بخش است که دارای پنج ویژگی کلیدی باشد.

◆ پنج ویژگی اصلی شغل غنی:

ویژگی	تعریف ساده	مثال از محیط شهرداری
1. تنوع مهارت (Skill Variety)	شغل نیازمند استفاده از مهارت‌های مختلف است.	کارمند واحد خدمات شهری هم در برنامه‌ریزی، هم ارتباط با مردم، هم گزارش‌نویسی مشارکت دارد.
2. هویت وظیفه (Task Identity)	فرد بتواند کل یک کار را از ابتدا تا انتها انجام دهد.	کارشناس فضای سبز از طراحی تا اجرای کاشت را خودش دنبال کند، نه فقط بخشی از آن را.
3. اهمیت وظیفه (Task Significance)	شغل تأثیر واقعی بر زندگی مردم دارد.	مسئول آسفالت‌کاری می‌داند کار او در ایمنی شهروندان نقش مستقیم دارد.
4. استقلال (Autonomy)	آزادی در تصمیم‌گیری و روش انجام کار وجود دارد.	کارمند نواحی شهرداری می‌تواند در چارچوب قوانین، اولویت کارها را خودش تنظیم کند.
5. بازخورد (Feedback)	فرد از نتایج کارش آگاه می‌شود.	سامانه بازخورد شهروندان یا نظر مدیر درباره عملکرد هفتگی، به او اطلاع داده می‌شود.

⚙️ اثر این ویژگی ها بر انگیزش کارکنان:

هکمن و الدهام نشان دادند که این ویژگی ها سه **حالت روانی مهم** در کارکنان ایجاد می کنند:

حالت روانی	نتیجه حاصل از ویژگی ها
احساس معنادار بودن کار	از تنوع، هویت و اهمیت وظیفه ناشی می شود.
احساس مسئولیت نسبت به نتایج کار	از استقلال حاصل می شود.
آگاهی از نتایج کار	از بازخورد حاصل می شود.

این سه حالت روانی، در نهایت باعث **افزایش رضایت شغلی، انگیزش درونی و کیفیت عملکرد** می شوند.

💡 مثال تلفیقی از شهرداری

فرض کنید در واحد مدیریت پسماند، به کارکنان اجازه داده می شود مسیر جمع آوری زباله را طراحی کنند (استقلال)، کارشان از شروع تا پایان (جمع آوری تا گزارش نهایی) انجام می شود (هویت و وظیفه)، و بازخورد عملکردشان از شهروندان دریافت می شود (بازخورد).

در این حالت شغل آنها غنی تر و انگیزه شان بالاتر خواهد بود.

🎯 توصیه اجرایی برای مدیران شهرداری ها:

۱. شغل ها را طوری طراحی کنید که کارمند نتیجه نهایی کارش را ببیند.

۲. مسئولیت ها را ترکیب کنید تا افراد احساس هویت و معنا کنند.

۳. بازخوردهای شهروندان و مدیران را شفاف منتقل کنید.

۴. فرصت استقلال در تصمیم‌های کوچک را فراهم کنید.

۵. از توانایی‌ها و خلاقیت کارکنان برای طراحی خدمات استفاده کنید.

4 نقش مدیران در اجرای برنامه‌های غنی‌سازی شغلی:

مدیران باید بستر اجرای غنی‌سازی را با شناخت توان، اعتماد و حمایت از کارکنان فراهم کنند.

نقش‌های کلیدی مدیران:

۱. تحلیل شغل فعلی: شناسایی بخش‌های تکراری، کم‌اختیار و بی‌معنا.
۲. شناسایی استعدادهای پنهان کارکنان: از طریق گفتگو و بازخورد.
۳. ایجاد فرصت تجربه: دادن مأموریت‌های جدید و پروژه‌های ابتکاری.
۴. ارائه بازخورد سازنده: تقدیر از پیشرفت و تبیین نقاط قابل بهبود.
۵. تطبیق با قوانین: طراحی تغییراتی که در چارچوب مقررات شهرداری قابل انجام باشد.

ویژگی‌های مدیر مؤثر در غنی‌سازی:

- الهام‌بخش و اعتمادآفرین
- انعطاف‌پذیر در تصمیم‌گیری
- علاقه‌مند به رشد افراد
- آشنا با نیازهای واقعی شهروندان و کارکنان

غنی‌سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان

5 پیامدهای غنی‌سازی شغلی در سازمان‌های خدمات عمومی:

حوزه	پیامد	توضیح
فردی	افزایش رضایت و انگیزه	کارکنان احساس ارزشمندی و اثرگذاری می‌کنند.
سازمانی	ارتقای بهره‌وری و نوآوری	ایده‌های تازه از دل کارکنان بیرون می‌آید.
اجتماعی	افزایش رضایت شهروندان	برخورد محترمانه‌تر و سریع‌تر با مردم
مدیریتی	کاهش نظارت و کنترل سخت‌گیرانه	چون کارکنان خودکنترلی پیدا می‌کنند
رفتاری	کاهش غیبت و جابه‌جایی	کارکنان احساس تعلق بیشتری دارند

مثال واقعی:

در یکی از شهرداری‌های کشور، وقتی به کارگران خدمات شهری اختیار داده شد که خودشان مسیر جمع‌آوری زباله را بر اساس تجربه تنظیم کنند، زمان انجام کار تا 15٪ کاهش یافت و رضایت آنان افزایش چشمگیری داشت. این نمونه‌ای از غنی‌سازی واقعی است — بدون افزایش هزینه، فقط با اعتماد و اختیار بیشتر.

💡 جمع‌بندی:

مفهوم	نکته کلیدی
غنی‌سازی شغلی	افزودن عمق، معنا، مسئولیت و اختیار به کار
تفاوت با گسترش شغلی	گسترش فقط تعداد وظایف را زیاد می‌کند، غنی‌سازی عمق و اختیار را افزایش می‌دهد
مدل‌های اصلی	نظریه دو عاملی هرزبرگ و مدل ویژگی‌های شغل
تکنیک‌های اجرایی	افزایش استقلال، بازخورد، چرخش شغلی، مشارکت، آموزش
نقش مدیران	تحلیل شغل، حمایت، ایجاد فرصت رشد

غنی سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان

مفهوم	نکته کلیدی
پیامدها	افزایش رضایت، بهره‌وری، خلاقیت و کیفیت خدمات شهری

تمرین و خودآزمایی:

۱. تفاوت بین غنی سازی و گسترش شغلی را با ذکر مثال توضیح دهید.

گسترش شغلی (Job Enlargement) یعنی افزایش تعداد وظایف مشابه در همان سطح کاری برای ایجاد تنوع و کاهش یکنواختی.

غنی سازی شغلی (Job Enrichment) یعنی افزایش عمق کار؛ یعنی دادن اختیار، مسئولیت و فرصت رشد به کارکنان برای افزایش انگیزه و رضایت.

تفاوت اصلی:

در گسترش شغل، فقط «عرض» کار زیاد می‌شود؛ در غنی سازی، «عمق» کار افزایش می‌یابد.

مورد مقایسه	گسترش شغلی	غنی سازی شغلی
نوع تغییر	افزایش حجم کار	افزایش معنا و اختیار
هدف	کاهش خستگی	افزایش انگیزه و رشد
نتیجه	تنوع کاری	احساس ارزشمندی و مسئولیت

مثال از شهرداری:

اگر کارمند واحد صدور مجوز، فقط کارهای مشابه بیشتری انجام دهد (مثل ثبت پرونده‌های بیشتر)، این گسترش شغل است. اما اگر به او اجازه داده شود پیشنهادهایی برای اصلاح فرایند صدور مجوز بدهد، یا درباره زمان‌بندی رسیدگی تصمیم بگیرد، این غنی سازی شغل است.

۲. پنج ویژگی شغل غنی از دیدگاه مدل هکمن و الوهام چیست؟

مدل ویژگی‌های شغل (**Job Characteristics Model**) که توسط هکمن و الوهام ارائه شده، پنج ویژگی اصلی برای ایجاد شغل‌های انگیزه‌زا معرفی می‌کند:

غنی‌سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان

ویژگی	توضیح ساده	اثر روانی	مثال از شهرداری
1. تنوع مهارت (Skill Variety)	استفاده از مهارت‌های گوناگون در انجام کار	احساس رشد و چالش	کارمند فضای سبز که هم طراحی می‌کند، هم اجرا و آموزش مردمی دارد.
2. هویت وظیفه (Task Identity)	انجام کامل یک کار از ابتدا تا انتها	احساس مالکیت و معنا	کارشناس پروژه نظافت که از برنامه‌ریزی تا گزارش نهایی را دنبال می‌کند.
3. اهمیت وظیفه (Task Significance)	اثرگذاری کار بر زندگی دیگران	احساس افتخار و ارزش	کارمند خدمات شهری که می‌داند پاکیزگی شهر مستقیماً بر سلامت مردم اثر دارد.
4. استقلال (Autonomy)	آزادی در تصمیم‌گیری درباره روش کار	احساس مسئولیت و اعتماد	ناظر ناحیه که خودش برنامه روزانه نیروها را تنظیم می‌کند.
5. بازخورد (Feedback)	آگاهی از نتیجه و کیفیت کار	احساس موفقیت و یادگیری	اپراتور 137 که بازخورد مثبت از شهروندان دریافت می‌کند.

۳. دو روش عملی برای غنی‌سازی شغل خودتان پیشنهاد کنید.

روش‌های غنی‌سازی شغل باید ساده، عملی و متناسب با محیط شهرداری باشند.

نمونه روش‌های قابل اجرا:

۱. افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری:

کارکنان بتوانند در جلسات برنامه‌ریزی و پیشنهاددهی شرکت کنند.

مثال: در واحد خدمات شهری، نیروها در تعیین مسیرهای نظافت یا برنامه‌ریزی کار روزانه مشارکت داشته باشند.

۲. ایجاد بازخورد مستقیم:

کارکنان نتیجه عملکرد خود را ببینند.

مثال: نصب تابلوهای اطلاع‌رسانی در مناطق که میزان رضایت شهروندان از پاکیزگی محلات را نشان دهد.

غنی‌سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان

۴. چه موانعی ممکن است مانع اجرای غنی‌سازی در شهرداری شود؟

اجرای غنی‌سازی شغلی در سازمان‌های دولتی مثل شهرداری، با چند مانع روبه‌رو است:

مانع	توضیح	راهکار
ساختار اداری متمرکز	تصمیم‌گیری فقط در سطوح بالا انجام می‌شود.	تفویض اختیار و تمرکززدایی تدریجی.
ترس مدیران از واگذاری اختیار	نگرانی از کاهش کنترل یا بروز خطا.	آموزش مدیریت مشارکتی و اعتمادسازی.
نبود آموزش کافی کارکنان	کارکنان مهارت لازم برای تصمیم‌گیری ندارند.	برگزاری دوره‌های آموزشی توانمندسازی.
مقاومت فرهنگی	عادت به اجرای دستور به جای خلاقیت.	ترویج فرهنگ یادگیری و خلاقیت.

۵. نقش مدیر در حمایت از کارکنان در فرآیند غنی‌سازی چیست؟

مدیر نقشی حیاتی در موفقیت غنی‌سازی شغلی دارد.

او باید هم تسهیل‌گر باشد و هم پشتیبان.

نقش‌های کلیدی مدیر:

۱. اعتمادسازی: باور به توانایی کارکنان و سپردن تصمیم‌های واقعی.

۲. آموزش و راهنمایی: فراهم کردن فرصت رشد مهارتی و شغلی.

۳. بازخورد سازنده: تشویق دستاوردها و تذکر محترمانه در خطاها.

۴. شناخت و قدردانی: قدردانی از ایده‌ها و عملکردهای نوآورانه.

۵. الگوسازی: رفتار مدیر باید نشان دهد که غنی‌سازی ارزش دارد (مثلاً خودش هم اهل یادگیری و مشارکت باشد).

مثال:

مدیری که اجازه می‌دهد کارمندان ایده‌های خود را برای بهبود خدمات شهری مطرح کنند و از ایده‌های برتر تقدیر می‌کند، عملاً در حال حمایت از غنی‌سازی است.

بخش پنجم: جمع‌بندی، آزمون پایانی و توصیه‌های اجرایی برای شهرداری‌ها

اهداف یادگیری

در پایان این بخش انتظار می‌رود شرکت‌کنندگان بتوانند:

- مفاهیم اصلی چهار بخش گذشته را به صورت یکپارچه مرور کنند.
- ارتباط بین توانمندسازی و غنی‌سازی شغلی را درک کرده و در محیط شهرداری به کار گیرند.
- با اصول اجرای برنامه‌های بهبود منابع انسانی در سازمان‌های خدماتی آشنا شوند.
- اقدامات عملی برای افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری را پیشنهاد دهند.

محتوای آموزشی

1 مرور مفاهیم کلیدی دوره:

در این دوره 16 ساعته، چهار محور اصلی بررسی شد که همگی با هدف ارتقای عملکرد، انگیزه و رضایت کارکنان شهرداری طراحی شده‌اند:

بخش	عنوان	نکته کلیدی
1	مبانی نظری و مفاهیم پایه	شغل تنها مجموعه‌ای از وظایف نیست، بلکه بخشی از هویت فرد است.
2	عوامل مؤثر بر رضایت شغلی	ترکیب منصفانه حقوق، روابط انسانی سالم و احساس امنیت، عامل ماندگاری و کیفیت عملکرد است.
3	توانمندسازی کارکنان	توانمندسازی یعنی ایجاد «قدرت تصمیم‌گیری آگاهانه» در کارکنان، نه فقط واگذاری وظیفه.
4	تکنیک‌های غنی‌سازی شغلی	با بازطراحی کار می‌توان رضایت، تعهد و بهره‌وری را افزایش داد.

2. ارتباط غنی سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان:

این دو مفهوم مکمل یکدیگرند:

- توانمندسازی بیشتر بر احساس اختیار و شایستگی تمرکز دارد،
- غنی سازی شغلی بر ساختار و محتوای کار.
- با ترکیب این دو، سازمانی به وجود می آید که در آن:
- کارکنان هم از نظر احساس قدرت و اعتماد به نفس تقویت می شوند،
- و هم شغلشان از نظر معنا، استقلال و بازخورد غنی می شود.

مثال کاربردی در شهرداری ها:

فرض کنید در واحد پاسخگویی به شکایات مردمی:

- کارمند آموزش دیده تا تصمیم گیری اولیه را خودش انجام دهد (توانمندسازی)،
- در عین حال اختیار دارد تا راه حل جدیدی برای رسیدگی پیشنهاد دهد و بازخورد مستقیم از شهروند بگیرد (غنی سازی).

نتیجه: کاهش زمان پاسخگویی، افزایش رضایت شهروند و رضایت شغلی کارمند.

3 اصول اجرای موفق در شهرداری‌ها:

برای اینکه غنی‌سازی و توانمندسازی واقعاً مؤثر باشند، چند اصل مدیریتی باید رعایت شود:

❖ اصل 1: تغییر از «کنترل» به «اعتماد»

مدیران باید بپذیرند که کنترل بیش از حد، انگیزه را می‌کشد.

اعتماد به کارمندان یعنی باور به توان تصمیم‌گیری آنان، حتی اگر گاهی اشتباه کنند.

❖ اصل 2: آموزش مستمر و هدفمند

توانمندسازی بدون آموزش ممکن نیست.

شهرداری‌ها باید برای هر رده شغلی، مسیر یادگیری مشخص و قابل ارتقا طراحی کنند (مثلاً مهارت‌های ارتباطی، فناوری‌های

شهری، مدیریت زمان و پاسخ‌گویی به شهروند).

❖ اصل 3: شفافیت اطلاعات

وقتی کارکنان بدانند اهداف، شاخص‌ها و نتایج سازمان چیست، احساس تعلق و مسئولیت بیشتری دارند.

سامانه‌های داخلی و تابلوهای اطلاع‌رسانی عملکردی می‌توانند در این زمینه بسیار مؤثر باشند.

❖ اصل 4: فرهنگ مشارکت و گفت‌وگو

در محیط شهرداری، تصمیم‌گیری جمعی و تبادل نظر میان واحدها (مثلاً خدمات شهری، فضای سبز، درآمد و شهرسازی) باید

تقویت شود.

جلسات هم‌اندیشی یا گروه‌های «بهبود کیفیت خدمات» ابزار مناسبی برای این کار هستند.

❖ اصل 5: بازخورد دوطرفه و قدردانی

بازخورد فقط نباید از بالا به پایین باشد.

کارکنان هم باید بتوانند نظر خود را درباره تصمیم‌ها و فرآیندها بیان کنند.

تقدیر از عملکرد خوب – حتی با یک پیام یا لوح ساده – در افزایش انگیزه تأثیر چشمگیری دارد.

❖ اصل 6: نظام ارزیابی جدید

به‌جای ارزیابی صرفاً بر اساس «تعداد کارهای انجام‌شده»، باید شاخص‌های جدیدی مثل:

- رضایت شهروند،
- همکاری تیمی،
- پیشنهادهای نوآورانه
- در نظر گرفته شود.

4. توصیه‌های کاربردی برای مدیران و کارکنان شهرداری‌ها

برای مدیران:

۱. به کارکنان اعتماد کنید؛ تصمیم‌گیری را در سطح‌های پایین‌تر ممکن سازید.
۲. در جلسات کاری، نظرات افراد غیرمدیر را هم جدی بگیرید.
۳. خطا را فرصتی برای یادگیری ببینید نه مجازات.
۴. برنامه‌های آموزشی را متناسب با نیاز هر واحد طراحی کنید.
۵. برای کارکنان هدف مشخص، بازخورد شفاف و فرصت پیشرفت ایجاد کنید.

برای کارکنان:

۱. به رشد شخصی خود متعهد باشید؛ یادگیری را متوقف نکنید.
۲. اگر ایده‌ای برای بهبود خدمات دارید، مطرح کنید — حتی ساده‌ترین ایده‌ها می‌توانند تحول‌زا باشند.
۳. مسئولیت‌پذیر باشید؛ توانمندسازی بدون احساس مسئولیت معنا ندارد.
۴. روحیه همکاری را جایگزین رقابت ناسالم کنید.
۵. نسبت به شهروندان، رفتار محترمانه و پاسخگو داشته باشید؛ شما چهره شهرداری هستید.

5 □ نمونه پرسش‌های آزمون پایانی

بخش اول: مفهومی :

۱. تفاوت میان توانمندسازی و تفویض اختیار را با مثال توضیح دهید.
- **تفویض اختیار** یعنی انتقال موقت یا محدود بخشی از مسئولیت از مدیر به کارمند؛ تمرکز آن بر انجام کار است.
- **توانمندسازی** یعنی فراهم کردن شرایطی که کارکنان خودشان توان تصمیم‌گیری، مهارت، انگیزه و اختیار پیدا کنند.
- در توانمندسازی، رشد فرد و افزایش اعتماد به نفس هدف است.

مثال:

اگر مدیر خدمات شهری به کارشناس اجازه دهد برای نظافت محله تصمیم بگیرد و راه‌حل جدید ارائه دهد (نه فقط اجرای دستور)، این **توانمندسازی** است؛ ولی اگر صرفاً وظیفه او را بیشتر کند، **تفویض اختیار** محسوب می‌شود.

۲. بر اساس نظریه هرزبرگ، عوامل انگیزشی کدام‌اند؟

عوامل انگیزشی، عواملی هستند که موجب **رضایت و انگیزه درونی** در کار می‌شوند:

۱. موفقیت و پیشرفت در کار
۲. مسئولیت بیشتر
۳. شناخت و قدردانی از عملکرد
۴. رشد شخصی و یادگیری
۵. ماهیت جذاب و معنادار شغل

نکته:

عوامل بهداشتی (مثل حقوق، شرایط کار، امنیت) فقط از نارضایتی جلوگیری می‌کنند؛ اما رضایت واقعی از عوامل انگیزشی به‌دست می‌آید.

غنی‌سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان

۳. پنج ویژگی شغل غنی از دیدگاه مدل هکمن و الدهام را نام ببرید.

۱. تنوع مهارت – (Skill Variety) استفاده از مهارت‌های مختلف در انجام کار

۲. هویت وظیفه – (Task Identity) انجام کل یک کار از ابتدا تا انتها

۳. اهمیت وظیفه – (Task Significance) اثر کار بر زندگی دیگران

۴. استقلال – (Autonomy) آزادی و اختیار در تصمیم‌گیری

۵. بازخورد – (Feedback) آگاهی از نتایج و پیامدهای کار

۴. مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی از نظر اسپریتزر چیست؟

چهار مؤلفه اصلی عبارت‌اند از:

۱- معنا: (Meaning) درک ارزش و اهمیت کار برای خود و سازمان

۲- شایستگی: (Competence) احساس توانایی انجام موفق وظایف

۳- خودتعیینی: (Autonomy) احساس آزادی در انتخاب روش انجام کار

۴- تأثیرگذاری: (Impact) احساس کنترل و اثرگذاری بر نتایج سازمان

۵. تفاوت میان غنی‌سازی و گسترش شغلی را توضیح دهید.

ویژگی	غنی‌سازی شغلی	گسترش شغلی
نوع تغییر	عمقی – افزایش مسئولیت و معنا	سطحی – افزایش تعداد وظایف مشابه
هدف	افزایش انگیزه و استقلال	کاهش یکنواختی کار
نتیجه	احساس رشد و ارزشمندی	تنوع کاری بدون افزایش اختیار

مثال:

اگر کارشناس فضای سبز بتواند در تصمیم‌گیری طرح گل‌کاری مشارکت کند → غنی‌سازی.

اگر فقط محل‌های بیشتری برای رسیدگی به او داده شود → گسترش.

بخش دوم: تحلیلی

یک نمونه از توانمندسازی موفق در شهرداری محل خدمت خود بنویسید.

پاسخ نمونه:

در واحد خدمات شهری، به سرکارگران اجازه داده شد مسیر جمع‌آوری زباله را بر اساس تجربه میدانی خود تنظیم کنند. این کار موجب افزایش سرعت خدمت‌رسانی و احساس مالکیت در میان کارکنان شد. → نتیجه: افزایش بهره‌وری و رضایت همکاران = نمونه موفق توانمندسازی.

۶. سه مانع اجرای غنی‌سازی شغلی را نام برده و برای هر کدام راه‌حل ارائه دهید.

مانع	توضیح	راه‌حل
ترس مدیر از واگذاری اختیار	نگران از دست دادن کنترل	آموزش مدیریت مشارکتی و تعریف محدوده اختیار
نبود مهارت کارکنان	کارمندان آمادگی تصمیم‌گیری ندارند	برگزاری آموزش و مربی‌گری تدریجی
ساختار بوروکراتیک و قوانین سخت	فرایندها مانع خلاقیت هستند	بازنگری دستورالعمل‌ها و تمرکززدایی تصمیم‌گیری

۷. اگر مدیر شهرداری باشید، برای افزایش رضایت شغلی نیروهای خدماتی چه اقداماتی انجام می‌دهید؟

پاسخ پیشنهادی:

- ۱- فراهم کردن محیط کار ایمن و منظم
- ۲- قدردانی منظم از عملکرد مثبت (لوح، پیام، پاداش)
- ۳- ایجاد فرصت مشارکت در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری
- ۴- اجرای برنامه‌های آموزشی مهارت‌های جدید
- ۵- توجه به نیازهای رفاهی و ارتباط انسانی با نیروها

۸. چگونه می‌توان با استفاده از بازخورد شهروندان، به بهبود کیفیت خدمات کمک کرد؟

پاسخ:

- دریافت و تحلیل منظم بازخوردهای مردمی از طریق سامانه 137، فرم‌های نظرسنجی یا رسانه‌های اجتماعی
- استفاده از این داده‌ها برای اصلاح رویه‌ها و آموزش کارکنان
- معرفی کارکنان برتر از دید شهروندان برای ایجاد انگیزه → این روش، هم حس پاسخ‌گویی در کارکنان را تقویت می‌کند و هم رضایت شهروندان را افزایش می‌دهد.

۹. پیشنهاد شما برای طراحی نظام تشویقی جدید در شهرداری چیست؟

پاسخ پیشنهادی:

۱. ترکیب معیارهای کمی (تعداد خدمات) و کیفی (رضایت شهروندان)
۲. پاداش برای ایده‌های نوآورانه در بهبود خدمات شهری
۳. معرفی کارمند نمونه با رأی همکاران و شهروندان
۴. امتیازدهی شفاف و قابل مشاهده در سامانه داخلی
۵. تشویق غیرمالی: تقدیر در جلسات، آموزش‌های رایگان، فرصت ارتقا

💡 جمع‌بندی نهایی

این دوره به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند تا:

- با درک عمیق از رفتار سازمانی، انگیزش و ساختار شغل،
- در مسیر توانمندسازی فردی و جمعی گام بردارند،
- و در نهایت به سازمانی کمک کنند که رضایت کارکنان = رضایت شهروندان باشد.

✅ نکته پایانی:

توانمندسازی و غنی‌سازی، پروژه‌ای کوتاه‌مدت نیستند، بلکه فرهنگ سازمانی آینده‌نگر هستند. شهرداری‌هایی که امروز در پی رشد کارکنان خودند، فردا در خدمات شهری پیشرو خواهند بود.