

بررسی نقش توانمندسازی شغلی در میزان بهره‌وری کارکنان در شهرداری



شهری شیراز

کارشناس ارشد مدیریت نیروی انسانی و مدیرکل بازرسی

علیرضا جمشیدی *

شهرداری شیراز

کارشناس شهرسازی و کارشناس ارشد علوم سیاسی و

محمد مهدی اسماعیلی ابهری

معاون اداره کل بازرسی شهرداری شیراز

کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی و کارشناس فناوری

سیدعلی زارع

اطلاعات اداره کل بازرسی شهرداری شیراز

چکیده

در این تحقیق به بررسی نقش استقلال و اختیارات کاری (با استفاده از توانمندسازی) در افزایش بهره‌وری در شهرداری شیراز پرداخته شده است و دیدگاه کارکنان، مدیران و کارشناسان شهرداری‌های شیراز با استفاده از پرسشنامه‌های توانمندسازی و بهره‌وری موردسنجش قرار گرفت. روش تحقیق، از نوع پیمایشی بوده و جامعه آماری، همه کارکنان شهرداری‌های شیراز می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از روش کوکران ۱۳۸ نفر تعیین شد. در این تحقیق جهت بررسی بهره‌وری از ترکیب پرسشنامه هرسی و گلدسمیت ۱ (۲۰۰۶) و پرسشنامه ریکا آنتی کاین و آنتی لئونکوویست ۲ (۲۰۰۴) و برای سنجش توانمندسازی از پرسشنامه مزید آبادی فراهانی (۱۳۸۳) استفاده شد. و تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که استقلال و اختیارات کاری کارکنان باعث افزایش بهره‌وری در شهرداری‌های شیراز شده است.

واژه‌های کلیدی: بهره‌وری، استقلال و اختیارات کاری، توانمندسازی کارکنان

* نویسنده مسئول: Email: Ali.zare.shiraz@gmail.com

1. Heresy & Goldsmith
2. Rikka Antikainen & Anti Lonnqvist

۱. مقدمه

با توجه به محدودیت منابع و نامحدود بودن نیازهای انسانی و نیز افزایش جمعیت و رقابت شدید و بی‌رحمانه در اقتصاد جهانی، بهبود بهره‌وری نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت است. بی‌گمان امروزه رشد و توسعه‌ی اقتصادی جوامع مختلف، در نرخ رشد بهره‌وری آن‌ها نهفته است. کوشش برای افزایش نرخ بهره‌وری، کوشش برای زندگی بهتر و رفاه بیشتر برای افراد و جامعه است. برای رسیدن به فردای بهتر، باید رشد بهره‌وری را به‌طور مستمر دنبال کرد. در دنیای پرقاب‌ت امروز، کشورهای برنده خواهند بود که بتوانند دانش و بینش و رفتار بهره‌ورانه را در مدیران و کارکنان خود ایجاد کنند.

توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش مدیران برای نوآفرینی و تمرکززدایی و حذف دیوان‌سالاری در سازمان‌ها است. توانمندسازی کارکنان شامل تمام روش‌هایی است که باعث تقویت مهارت‌های کارکنان، ایجاد اعتماد به نفس و انگیزش و ایفای هرچه بهتر مسئولیت‌ها شود. (موغلی و عزیز، ۱۳۸۷: ۲۶۹)

برخلاف پندار برخی افراد، بهره‌وری فقط برای صنایع نیست؛ بلکه بهره‌وری سطوح مختلفی دارد و همه‌ی افراد در همه‌ی سطوح در آن نقش دارند؛ یعنی اینکه افراد می‌توانند با تفکر و ابداعات و نوآوری‌های خود، عملاً در چند سطح گوناگون و مؤثر واقع شوند. برای اینکه به موفقیت دست یابیم و سیستمی که طراحی شده است، اثربخشی لازم را داشته باشد، باید در مسیر خاصی حرکت کرد. در فرایند چرخه‌ی بهره‌وری، برای شروع برنامه‌ی بهره‌وری ابتدا باید پس از تعریف صحیح شاخص‌ها به اندازه‌گیری آن‌ها پرداخت.

هر کس تصور خاص از اصطلاح توانمندسازی را در ذهن خود پرورش می‌دهد؛ اما تاریخچه‌ی اولین تعریف این اصطلاح به سال ۱۷۸۸ میلادی برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را «تفویض اختیار در نقش سازمانی فرد» می‌دانستند

(صالحی‌زاده، ۱۳۸۷: ۳).

۲. پیشینه تحقیق

مزیدآبادی فراهانی (۱۳۸۳) در مقاله‌ای با عنوان «توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی قم» اظهار می‌دارد که استقلال و آزادی عمل در کار و افزایش مسئولیت و تنوع شغلی، نقش اصلی را در توانمندسازی کارکنان سازمان دارد.

نتایج تحقیق استاوروسیتو (۲۰۰۷) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی تأثیر فن‌آوری اطلاعات بر توانمندسازی روانی کارکنان» حاکی از آن بود که تمام متغیرهایی که به منزله‌ی شاخص‌های سنجش توانمندی روانی در نظر گرفته شده بودند، با توانمندسازی کارکنان ارتباط مستقیم و معنی‌داری داشتند.

نادری و دیگران (۱۳۸۶) در مقاله‌ای با عنوان «توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت» به این موضوع پرداخته‌اند. نتایج حاصل از این تحقیق حاکی از آن است که در دیدگاه مدیران، افزایش توانمندی کارکنان در آموزش ضمن خدمت، از طریق مؤلفه‌هایی همچون راهبردگزینی، مسئولیت‌پذیری، رقابت و سازگاری حاصل خواهد شد.

عسکری (۱۳۸۴) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری در شرکت فولاد مبارکه» به این موضوع پرداخته است. در این پژوهش به بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری، از قبیل عامل میزان آموزش کارمندان و مدیران، رضایت شغلی، سرمایه‌گذاری اولیه و عوامل انگیزشی پرداخته شده است و میزان ارتباط هر عامل با بهره‌وری مشخص گردیده است.

اسکندری (۱۳۸۳) در مقاله‌ای با عنوان «تدوین و ارائه الگوی سیستمی جهت توانمندسازی مدیران» به این موضوع پرداخته است. این محقق تأثیر سه دسته متغیر



رفتاری و ساختاری و زمینه‌ای را با توانمندسازی مدیران کاروان‌های حج بررسی کرده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان‌دهنده‌ی تأثیر متغیرهای رفتاری و زمینه‌ای بر توانمندسازی کارکنان است. در این تحقیق بین متغیرهای ساختاری با توانمندسازی کارکنان رابطه‌ی معنی‌داری گزارش نشد.

باقری (۱۳۸۵) در مقاله‌ای با عنوان «مفاهیم مبهم بهره‌وری و عملکرد» به این موضوع پرداخته است. هدف این پژوهش آن است که شیوه‌های برخورد با مفاهیم «بهره‌وری» و «عملکرد» در ادبیات را مورد بررسی قرار داده و نشان دهد که اصطلاحات به‌کاررفته در این رشته‌ها، اغلب به‌طور مبهم تعریف شده‌اند و درک درستی از آن‌ها وجود ندارد؛ سپس ادبیات مربوط به عملکرد علمی و عملی طی ۳۰ سال گذشته بازنگری شده است. در این مقاله، معنای پنج اصطلاح بهره‌وری، عملکرد، سوددهی، کارایی و اثربخشی تشریح گردیده و چگونگی ارتباط درونی آن‌ها نشان داده شده است. فریدونیان (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با عنوان «نقش عوامل مؤثر بر بهره‌وری شرکت تولیدی نیروگاه گازی خراسان» به بیان عواملی پرداخته است که می‌تواند در این شرکت تولیدی بر میزان بهره‌وری اثر بگذارد.

کهلچر و گرونوالد (۲۰۱۱) در مقاله‌ای با عنوان «مالکیت فرایند، فرایند اندازه‌گیری عملکرد و عملکرد شرکت» به بررسی تجربی اثر متقابل اندازه‌گیری عملکرد فرایند و نقش مالک فرایند بر عملکرد سازمانی می‌پردازند. شواهد تجربی نشان می‌دهد که اجرای فرایند اندازه‌گیری عملکرد یا فرایند نقش مالک، به‌تنهایی برای دستیابی به عملکرد خوب کافی نیست. دو مفهوم اندازه‌گیری عملکرد فرایند و نقش مالک در سازمان باید با یکدیگر پیاده‌سازی شوند.

آنتونی و کالن (۲۰۱۲) در مقاله‌ای با عنوان «شش سیگما برای مؤسسات آموزش عالی» به ارزیابی شش سیگما می‌پردازند و اظهار می‌دارند که چگونه این شش سیگما

1. Kohlbacher & Gruenwald
2. Antony & Cullen

می‌توانند روشی قدرتمند برای بهبود کسب‌وکار باشد و به حل مسائل عملیاتی و استراتژیک، بهبود بهره‌وری و اثربخشی مؤسسات آموزش عالی باشند. همچنین این مقاله چالش‌های اساسی و موانع و عوامل بحرانی را برای موفقیت در معرفی و توسعه شش سیگما نشان می‌دهد.

یافته‌های پژوهش رهنورد و حسینی (۱۳۸۷) در مقاله‌ی «بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی زنان» یافته‌های پژوهش نشان از آن داشت که در نمونه‌ی بررسی شده سطح توانمندی در حد متوسط است. نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان‌دهنده‌ی این بود که عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان به‌طورکلی در ۴ دسته‌ی نگرش مدیریت، ساختار گروهی، ارزش‌های بین‌گروهی و روابط اطلاعاتی قرار می‌گیرند.

سلطانی (۱۳۸۷) در مقاله‌ی «بهره‌وری بر مبنای مدیریت به‌کارگیری و ترکیب مؤثر منابع» یکی از وظایف خطیر مدیریت را آگاهی از منابع موجود در سازمان می‌داند؛ لذا مدیر می‌بایست در تخصیص و استفاده از این منابع دقت لازم را داشته باشد. از جمله‌ی این منابع می‌توان به فن‌آوری اطلاعات اشاره کرد. در صورتی که بتوان این منابع به‌موقع و به‌طور صحیح استفاده کرد و همچنین به ترکیب صحیح آن‌ها توجه نموده می‌توان منتظر اثرات بهبود بهره‌وری در سازمان بود.

بادسکا (۲۰۰۹) در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر فناوری بر بهبود بهره‌وری» به بررسی ۳۴۱ شرکت و سازمان در کشور اسپانیا پرداخته است. در این پژوهش فناوری نوینی بکار گرفته شده است که نسبت به فناوری‌های به‌کاررفته در سازمان‌های قبلی متفاوت بوده است و می‌توان از آن به‌منزله‌ی نسل جدید سیستم‌ها نام برد. این فناوری‌ها در نهایت با توجه به مزایای زیادی که در کوتاه‌مدت و بلندمدت برای سازمان داشتند، باعث افزایش بهره‌وری شده‌اند.

ممدیا آمل (۲۰۱۳) در مقاله‌ای با عنوان «شیوه‌های اندازه‌گیری عملکرد در

1. Badescu
2. Mhamdia Amel



اکوسیستم نرم‌افزار» به بررسی عملکرد و شیوه‌های اندازه‌گیری در یک اکوسیستم نرم‌افزاری در کشور تونس پرداخته است. این مطالعه به پنج بعد از نرم‌افزار اکوسیستم اشاره دارد که شامل نیرومندی، بهره‌وری، قابلیت همکاری، رضایت ذینفعان (مشتریان و کارکنان) و خلاقیت است. نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد که مدیران باید نیرومندی، بهره‌وری، قابلیت همکاری، رضایت ذینفعان (مشتریان و کارکنان) و اقدامات خلاقانه را به‌طور هم‌زمان، به‌منظور افزایش کیفیت فرایند تصمیم‌گیری و تجزیه‌وتحلیل سیستم‌های مدیریتی به‌کار ببرند.

وال و کورتیت ۱ (۲۰۱۳) در مقاله‌ای با عنوان «اندازه‌گیری عملکرد و مدیریت در عمل (سنجش بهره‌وری)» اظهار داشته‌اند با وجود این واقعیت که در سال‌های اخیر مدیریت عملکرد و اندازه‌گیری تکنیک‌ها و ابزارها، توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده است و بسیاری از دانشمندان ادعا می‌کنند که اجرای سیستم اندازه‌گیری عملکرد، مزایای بسیاری برای سازمان‌ها دارد؛ در عمل سازمان‌ها اهمیت زیادی برای این موضوع قائل نشده‌اند. این مقاله بر اساس پژوهش‌های گسترده و مصاحبه در ۱۷ سازمان برجسته‌ی هلندی شکل گرفته است و در پی شناسایی مزایا و معایب و دلایل استفاده‌ی سازمان‌ها از این ابزار در عمل می‌باشد.

بجورکلند و فورسلند ۲ (۲۰۱۳) در مقاله‌ای با عنوان «هدف و تمرکز روی سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد محیطی (سنجش بهره‌وری)» اظهار می‌دارند که هدف سیستم‌های اندازه‌گیری عملکردهای محیطی در زنجیره‌ی تأمین به‌طور فزاینده‌ای مهم است. رایج‌ترین تمرکز بر شرکت داخلی می‌باشد و ارتباط معنی‌داری بین هدف و زنجیره تأمین وجود دارد. هدف از این مقاله، بررسی داشتن یک تدارکات صحیح در راه هدف و تمرکز بر زنجیره‌ی تأمین می‌باشد.

1. Waal & Kourtit
2. Björklund Maria & Forslund Helena

۳. مبانی نظری پژوهش

۳-۱. بهره‌وری

بهره‌وری در بسیاری از کشورهای صنعتی عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و مواردی مشابه به طریق علمی و نیز کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی، آن‌گونه که به سود کارکنان و مدیریت و مردم باشد. بهره‌وری از مفاهیم اقتصاد و مدیریت است که چنین تعریف می‌شود: مقدار کالا یا خدمات تولیدشده در مقایسه با هر واحد از انرژی یا کار هزینه‌شده بدون کاهش کیفیت یا به این شکل: اثربخشی به‌علاوه‌ی کارایی. به دیگر سخن، بهره‌وری عبارت است از، به دست آوردن حداکثر سود ممکن، با بهره‌گیری و استفاده‌ی بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و... به‌منظور ارتقاء رفاه جامعه. بهره‌وری به‌نسبت کار انجام‌شده به کاری که باید انجام می‌شده اطلاق می‌شود.

قبادیان تمامی تعاریف بهره‌وری را در سه گروه بزرگتر طبقه‌بندی می‌کند:

۱. مفهوم فنی: رابطه‌ی بین نسبت‌های برون‌داد به درون‌دادهایی که برای تولید آن برون‌داد استفاده شده است؛
 ۲. مفهوم مهندسی: رابطه‌ی بین برون‌داد واقعی و برون‌داد موردانتظار در یک فرایند؛
 ۳. مفهوم اقتصادی: کارایی تخصیص منابع.
- «برنولاک» (۱۹۹۷) توضیح لغوی سودمندی از بهره‌وری ارائه می‌دهد که به تولید مربوط می‌شود:

بهره‌وری به این معناست که تا چه حد از منابع مورد استفاده تولیدات خوبی داشته‌ایم. اگر با استفاده از منابع ثابت، کالاهای بیشتر یا بهتری تولید کرده‌ایم یا اگر همان اندازه کالا را با استفاده از منابع کمتری تولید کرده‌ایم، بهره‌وری را افزایش



داده‌ایم. منظور از منابع، تمامی منابع انسانی و فیزیکی است؛ مثلاً افراد تولیدکننده‌ی کالا یا ارائه‌دهنده‌ی خدمات، همچنین دارایی‌هایی که کارکنان می‌توانند با آن‌ها کالایی را تولید کنند یا خدماتی را ارائه دهند. منابع مورد استفاده شامل زمین، ساختمان، تجهیزات و ماشین‌آلات ثابت و متحرک، ابزار، مواد خام، اموال و دیگر دارایی‌های موجود است. در تعریف بهره‌وری، می‌توان آن را به دو مؤلفه تقسیم‌بندی کرد: کارایی که به توانایی به‌دست‌آوردن ستاده از داده‌ی کمتر اطلاق می‌شود (درست کار کردن) و دوم اثربخشی که به تطبیق نتایج حاصل از انجام کار با هدف‌های مدنظر اطلاق می‌شود (کار درست کردن).

به‌علاوه همان‌گونه که می‌سترک و دیگران (۱۹۹۲) اظهار کرده‌اند، اساساً بهره‌وری می‌تواند به‌وسیله‌ی پنج رابطه‌ی مختلف بهبود یابد:

۱. برون‌داد افزایش یابد با سرعتی بیش از درون‌داد؛ افزایش درون‌داد به تناسب کمتر از افزایش برون‌داد است (رشد مدیریت‌شده)؛
۲. برون‌داد بیشتر از درون‌داد ثابت (با هوشمندانه کار کردن)؛
۳. برون‌داد بیشتر با کاهش درون‌داد (ایدئال است)؛
۴. برون‌داد ثابت با درون‌دادهای کمتر (کارایی بیشتر)؛
۵. کاهش برون‌داد اما کاهش بیشتر درون‌داد، کاهش برون‌داد به تناسب بیش‌تر از کاهش درون‌داد است (کاهش مدیریت‌شده).

برای ایجاد بهبود مستمر در یک سازمان، به چند مرحله نیاز است که عبارت‌اند از:

مشخص کردن عملکرد جاری

ایجاد نیاز برای بهبود

فراهم کردن تعهد و تعریف اهداف بهبود

سازمان‌دهی منابع مشخص

انجام تحقیقات و تجزیه و تحلیل، به‌منظور شناسایی علل مشکلات در عملکرد

جاری

تعریف و آزمایش راه‌حل‌های پیشنهادشده برای تحقق اهداف بهبود تدوین برنامه‌های بهبود به منظور مشخص کردن اینکه چگونه و به وسیله‌ی چه افرادی تغییرات اعمال گردد.

مشخص کردن و به دنبال آن برطرف نمودن هرگونه مقاومت در جهت تغییرات ایجاد تغییرات

کنترل وضعیت فعلی به منزله سطح جدیدی از عملکرد و تکرار مرحله‌ی یک

مراحل چرخه‌ی بهره‌وری را می‌توان به شکل زیر در نظر گرفت:

۱. تعریف صحیح از شاخص در قسمت سنجش و اندازه‌گیری؛
۲. ارزیابی بهره‌وری هر یک از شاخص‌ها (نقاط ضعف و قوت را شناسایی کنیم)؛
۳. برای رفع مشکلات و افزایش بهره‌وری، ارزیابی صورت گرفته تجزیه و تحلیل شود.

۴. برای بهبود، برنامه‌ریزی صحیحی برای واحدهای مربوط انجام شود؛

۵. گام‌های اساسی در جهت افزایش و رشد اقتصادی شرکت برداشته شود؛
- منافع و فواید بهره‌وری برای سازمان‌ها و شرکت‌ها را می‌شود به شرح زیر برشمرد:

افزایش سود و درآمد

کاهش هزینه‌ها

افزایش تقاضا

رضایت شغلی کارکنان

سرعت عمل کارکنان

دقت عمل کارکنان

ارتقای شغلی کارکنان



ایجاد محیط کاری جذاب
امنیت شغلی کارکنان
انجام درست کارها و انجام کارهای درست
افزایش کیفیت زندگی کاری
افزایش رفاه کارکنان
افزایش انگیزه‌ی کاری

هیچ‌گونه بهبودی بدون اندازه‌گیری وجود نخواهد داشت و هر سازمان باید برای ایجاد هرگونه بهبود و دست‌یابی به بهره‌وری، ابتدا عملکرد جاری خود را مشخص کند. در صورت مشخص نبودن عملکرد جاری، با توجه به اینکه مبنا یا شاخصی در دست سازمان نیست، علی‌رغم تلاش‌های زیاد در جهت بهبود، نمی‌توان تشخیص داد که بهبودی صورت گرفته است یا نه.

یک سری از ارزیابی‌هایی که باید در سازمان بررسی شود، ارزیابی سیستم‌های کاری مجازی است. این سیستم‌ها در سازمان به صورت تقریباً پنهان کار می‌کنند؛ ولی در نهایت عملکرد آنان بر عملکرد سازمان تأثیر فراوانی دارد (فریرا و لیما، ۲۰۱۲).
براساس نمونه‌گیری‌های انجام‌شده بر روی کارمندان بخش‌های دولتی و خصوصی، نشان داده شد که افزایش استرس به کاهش بهره‌وری و افزایش رضایت به افزایش بهره‌وری منجر می‌شود (هالکس و باسینکیس ۲۰۱۰).

۲-۳. توانمندسازی

تاریخچه‌ی اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را «تفویض اختیار در نقش سازمانی» خود می‌دانستند که این اختیار باید به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود (نادری و دیگران، ۱۳۸۶).

- 1.Ferreira & Lima
- 2.Halkos & Bousinakis

(بالانچارد، ۱۳۸۷) فرایند توانمندسازی را در سه مرحله خلاصه کرده است:

۱. تسهیم اطلاعات: که به کارکنان اجازه می‌دهد موقعیت‌های سازمان خود را بشناسند و تجزیه و تحلیل کنند. تسهیم اطلاعات با اعتمادسازی در سازمان و شکستن تفکر سلسله‌مراتبی سنتی آغاز می‌گردد و در نتیجه موجب افزایش احساس مسئولیت‌پذیری در کارکنان می‌شود.

۲. خودمختاری و استقلال کاری در سرتاسر حدود مرزهای سازمان: حدود مرزهای سازمان از طریق مقصد (چرا کار می‌کنید)، ارزش‌ها (چه چیز راهنمای عمل شماست)، تصورات (تصور شما از آینده چیست)، اهداف (چه چیز، چه وقت، کجا، چطور و چرا انجام می‌دهید)، نقش‌ها (شما که هستید) و سیستم و ساختار سازمانی (کاری که شما انجام می‌دهید چطور حمایت می‌شود) مشخص می‌شود.

۳. جایگزین کردن تیم‌های خودگردان به جای سلسله‌مراتب‌ها: هرگاه گروهی از کارکنان با مسئولیت‌های ویژه برای فرایند کار و تولید انتخاب می‌شوند، از شروع تا پایان کار را برنامه‌ریزی و اجرا می‌کنند، همه چیز را مدیریت می‌کنند و مسئولیت را به صورت مساوی و عادلانه تقسیم می‌کنند. مزیت تیم‌های خودگردان در فراهم کردن رضایت شغلی، تغییر نگرش، تعهد کاری، برقراری ارتباط بهتر میان کارکنان و مدیران، اثربخشی بیشتر فرایندهای تصمیم‌گیری، بهبود و پیشرفت عملیات، کاهش هزینه‌ها و بهره‌وری سازمان خلاصه می‌شود.

ابعاد موجود برای بررسی طراحی شغل در ارتباط با توانمندسازی کارکنان عبارت‌اند از: وضوح نقش، ارتباط با مدیران بالادست، تنوع وظیفه، مشارکت در تصمیمات، نحوه ارزشیابی عملکرد، حمایت سرپرست، موقعیت پیشرفت شغلی، دسترسی به منابع موردنیاز و آموزش (اسکندری، ۱۳۸۳: ۳۵).

افراد به‌واسطه‌ی دانش و انگیزه‌شان صاحب قدرت هستند. تواناسازی عبارت است



از آزادکردن این قدرت (بلانچارد و دیگران ۱، ۱۳۷۸)

امیدی (۱۹۹۲)، به نقل از هاشمی و پور امین زاد، (۱۳۹۰) انواع حمایت‌ها را در سه چیز خلاصه کرده است:

حمایت فرد از خود

حمایت مدیر از فرد

حمایت قانون از فرد

پاره‌ای از مزایای توانمندسازی عبارت‌اند از:

افزایش قدرت تصمیم‌گیری

استقلال و خودمختاری

مزیت رقابتی

تقویت و حمایت کارهای تیمی

توسعه و غنی‌سازی مشاغل

کارول ۲ (۱۹۹۴) ضمن تأکید بر نیاز به کار گروهی و ضرورت آن، به وجود نوعی مقاومت در مقابل کار گروهی و تنفر از آن در سازمان اشاره کرده است، وی در مطالعات خود چرخه‌ای از رهبری را در کار گروهی ارائه کرده که آن را ایجاد فرهنگ توانمندسازی نامیده است؛ به عبارت دیگر، کارول نبود رهبری مؤثر و مناسب در کار گروهی و ترغیب نکردن فرهنگ توانمندسازی را، دلیل اصلی مقاومت برخی سازمان‌ها در پذیرش کار گروهی می‌داند.

برای به ثمر رسانیدن توانمندسازی کارکنان، مدیران باید در نقش‌های سنتی افراد رابط، در همه‌ی سطوح قلمرو سازمانی، تجدیدنظر کنند تا همکاری و مشارکت با کارکنان ایجاد گردد. اعمال موفقیت‌آمیز مدل توانمندسازی، مزایای مستقیم برای کارکنان دارد که این موجب افزایش تأثیر سازمانی و رشد رهیافت جایگزین درباره‌ی

1. Blanchard et al

2. Carroll

ارائه‌ی خدمات می‌شود (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۲۴۴).

اگرچه قدرت و توانمندسازی هر دو بر انجام کارها دلالت دارند، اما یک چیز نیستند. به بیان آن‌ها لزوماً توانمندسازی به معنای تفویض قدرت نیست؛ بنابراین بین توانمندسازی و تفویض اختیار یک رابطه‌ی دوسویه وجود دارد. (مزیدآبادی فراهانی، ۱۳۸۳: ۵۲).

توانمندسازی یک ویژگی شخصیتی درازمدت نیست که در موقعیت‌های مختلف آشکار شود ولی شناخت‌هایی وجود دارند که در محیط و متن کار نهفته‌اند. توانمندسازی منعکس‌کننده‌ی آگاهی و شناخت هر کارمند از خودش است. آن‌ها معتقدند که توانمندسازی فقط ارزیابی وظایف کاری کارکنان نیست؛ بلکه به عوامل زمینه‌ای، مانند رابطه‌ی متقابل کارمندان با ناظران و دوستان و زیردستانشان، وابسته است (احمدی و دیگران، ۱۳۸۹: ۱۷۳).

هیل و هاگ^۱، (۲۰۰۴)، در تعریفی جامع و کامل از توانمندی، هفت بعد اساسی را مطرح نمود که عبارت‌اند از: اختیار، تصمیم‌گیری، اطلاعات، استقلال، خلاقیت و نوآوری، دانش و مهارت و مسئولیت. توانمندسازی عبارت است از آموختن چیزهایی به دیگران که می‌توانند آن را انجام دهند تا کمتر به شما تکیه کنند (هیل و هاگ ۲۰۰۴). توانمندسازی را به معنای قدرت‌بخشیدن به کارکنان می‌دانند؛ اما درعین حال متذکر می‌شوند که توانمندسازی تنها تفویض قدرت نیست. اگرچه قدرت و توانمندسازی هر دو دلالت بر انجام کارها دارند، یک چیز نیستند. به بیان توانمندسازی لزوماً به معنای تفویض قدرت نیست؛ بنابراین بین توانمندسازی و تفویض اختیار یک رابطه‌ی دوسویه وجود دارد (مزیدآبادی فراهانی، ۱۳۸۳: ۵۲).

برخی از انواع مدل‌های توانمندسازی عبارت‌اند از:

مدل توانمندسازی رایلی و بنتلی و لین

1.Hill & Hug



- مدل والاس و استورم
- مدل توانمندسازی باون و لاولر
- مدل توانمندسازی گلن لاوراک
- مدل توانمندسازی گائو
- مدل توانمندسازی دنیس کینلا^۱
- مدل توانمندسازی خوداثربخشی^۲ باندورا^۳
- مدل توانمندسازی مالاک^۴ و کارزتو
- مدل توانمندسازی مک لاگان و نل^۵
- مدل توانمندسازی آناکارول^۶
- مدل توانمندسازی وگت و مارل^۷
- مدل توانمندسازی نوکلینن و روهورتی^۸

۴. فرضیه‌ی تحقیق

استقلال و اختیارات کاری، موجب افزایش بهره‌وری در شهرداری‌های شیراز می‌شود.

۵. روش تحقیق

در این تحقیق استقلال و اختیارات کاری به‌منزله‌ی متغیر پیش‌بین و بهره‌وری به‌منزله‌ی متغیر ملاک در نظر گرفته شده است. این تحقیق جزء تحقیقات توصیفی و از

-
- 1.Kinla
 - 2.Self- Efficacy Model
 - 3.Bandura
 - 4.Mallak
 - 5.Mclagan & Nel
 - 6.Anna Carrol
 - 7.Vogt & Murrel
 - 8.Nokelainen & Ruhotie

نوع پیمایشی می‌باشد و از لحاظ هدف، کاربردی است؛ زیرا درصدد شناخت و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی می‌باشد. با توجه به اینکه رابطه‌ی متغیرها در قالب همبستگی بررسی می‌شود،

مدل رگرسیونی ارائه شده برای آزمون فرضیه‌ی تحقیق، به شرح زیر است:

$$\text{بهره‌وری} = \alpha + \beta_1(\text{استقلال و اختیارات کاری}) + \beta_2(\dots)$$

در این پژوهش برای تخمین حجم نمونه‌ها از فرمول کوکران استفاده شده است که این فرمول به شرح زیر می‌باشد:

$$n = \frac{Nt^2pq}{(N-1)d^2 + t^2pq} = 138$$

N: تعداد کل جامعه است.

n: حجم نمونه

t: عدد ثابت و برابر ۱/۹۶ است.

P, q: معادل ۰/۵. در نظر گرفته می‌شود.

d: سطح معنی‌داری و برابر ۰/۰۵ می‌باشد.

برای جلوگیری از مشکلات احتمالی، پرسشنامه بین ۱۴۰ نفر شد که در نهایت ۱۳۸ پرسشنامه تکمیل گردید و برای تجزیه و تحلیل به پژوهشگر برگردانده شد.

مناسب‌ترین روش برای محاسبه‌ی پایایی:

در فرمول آلفای کرونباخ:

$$\alpha = \frac{N \bar{r}}{(1 + (N-1)\bar{r})}$$

N: تعداد سؤالات پرسشنامه

\bar{r} : میانگین درونی ضریب همبستگی پاسخ‌ها

جدول ۱: آلفای کرونباخ

نام متغیر	آلفای کرونباخ
استقلال و اختیارات کاری	۰/۷۶

۶. تجزیه و تحلیل آماری

۱-۶. آمار توصیفی

جدول ۲: پست سازمانی

شرح	فراوانی	درصد فراوانی
معاون‌ها	۳	٪۲
مدیران	۱۲	٪۹
رئیس اداره	۱۴	٪۱۰
کارشناسان	۱۰۹	٪۷۹
مجموع	۱۳۸	۱

جدول ۳: جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۱۱۳	۶۱
زن	۵۵	۳۹
مجموع	۱۳۸	۱۰۰

۲-۶: آمار استنباطی

جدول ۴: رابطه‌ی همبستگی استقلال و اختیارات کاری و بهره‌وری

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
داشتن استقلال و اختیارات کاری و بهبود بهره‌وری	۰/۸۱۸	۰/۰۰

جدول ۵: تحلیل واریانس

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه‌ی آزادی	میانگین مجذور مربعات	F	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۴۳۵۱/۲۱۲	۱	۴۳۵۱/۲۱۲	۲۸/۵۱۴	۰/۰۰۰
باقی‌مانده‌ها	۶۵۸۴/۷۵۳	۱۳۷	۸۳/۲۸۶		
کل	۱۰۹۳۵/۹۶۵	۱۳۸			

جدول ۶: تحلیل رگرسیون

منبع تغییرات	ضریب غیراستاندارد	ضریب استاندارد		T	سطح معنی‌داری
		B	خطای معیار		
ثابت	۳۸/۵۸۴	۱۷/۲۶۱	-	۱/۴۵۲	۰/۰۰۰
داشتن استقلال، اختیارات کاری	۰/۸۱۵	۰/۰۲۸	۰/۸۱۸	۶/۱۲۳	۰/۰۰

با توجه به سطح معنی‌داری، آزمون معنی‌دار است و نشان‌دهنده‌ی این است که بین بهره‌وری و داشتن استقلال و اختیارات کاری در شهرداری‌های شیراز رابطه وجود دارد.

۷. نتیجه‌گیری

توانمندسازی در بعد داشتن استقلال و اختیارات کارکردی دارای مؤلفه‌هایی به

شرح زیر است:

رعایت قوانین

خلاقیت



نظارت و سرپرستی

ابراز عقاید

ارائه‌ی طرح‌های نو

مشارکت در تصمیم‌گیری

همان‌گونه که از تحلیل آمار به دست آمد، این مؤلفه‌ها درنهایت موجب بهبود بهره‌وری در سازمان می‌شوند. این نتیجه با تحقیقات بادسکا (۲۰۰۹) و مزیدآبادی فراهانی (۱۳۸۳) همخوانی دارد.

کتابنامه

الف. فارسی

ابطحی، سیدحسین و سعید عابسی. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان. تهران موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

اسکندری، مجتبی. (۱۳۸۳). «طراحی الگوی سیستمی توانمندسازی مدیران». فصلنامه مدرس علوم انسانی. ۸(۲).

باقری، افسانه. (۱۳۹۱). مفاهیم مبهم بهره‌وری و عملکرد. الکترونیکی مدیریت بهره‌وری، انتشارات مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان، ۴۶-۴۱
بلانچارد، کنت و اسپنسر، جانسون. (۱۳۸۷). مدیر یک دقیقه‌ای. ترجمه ص ابراهیمی، تهران: دایره.

رهنورد، فرج‌اله و نسرین حسینی. (۱۳۸۷). «عوامل مؤثر بر توانمندسازی زنان» پژوهش زنان، ۶(۱).

سلطانی، ایرج. (۱۳۸۴). بهره‌وری منابع انسانی. چاپ دوم، اصفهان: انتشارات ارکان.
صالحی زاده، سعید. (۱۳۸۷). توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی. مجموعه مقالات همایش راهکارهای اصلاحی نظام اداری، ۳(۲).

عسکری. مصطفی. (۱۳۸۴). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری در شرکت فولاد مبارکه.

- پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه یزد
- فریدونیان، مریم. (۱۳۹۱). نقش عوامل مؤثر بر بهره‌وری شرکت تولیدی نیروگاه گازی خراسان. کتاب الکترونیکی مدیریت بهره‌وری، انتشارات مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان، ۴۱-۲۰.
- مزید آبادی فراهانی، امیرحسین. (۱۳۸۳). کاربرد فن‌آوری اطلاعات بر توانمندسازی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه قم.
- موغلی، علیرضا و علیرضا عزیزی. (۱۳۸۷). مدیریت بهره‌وری منابع انسانی. شیراز: پیام نور استان فارس.
- نادری، ناهید، عبدالرسول جمشیدیان و دیگران. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت، مطالعه‌ی موردی شرکت پالایش نفت اصفهان. پژوهشنامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی، ۷(۲۷).

ب. انگلیسی

- Antony, J., Krishan, N., Cullen, D., & Kumar, M. (2012). Lean Six Sigma for higher education institutions (HEIs) Challenges, barriers, success factors, tools/techniques. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(8), 940-948.
- Badescu, M., & Garcés-Ayerbe, C. (2009). The impact of information technologies on firm productivity: Empirical evidence from Spain. *Technovation*, 29(2), 122-129.
- Bernolak, I. (1997). "Effective measurement and successful elements of company productivity: the basis of competitiveness and world prosperity," *International Journal of Production Economics* 52:203-213.
- Björklund, M., & Forslund, H. (2013). The purpose and focus of environmental performance measurement systems in logistics. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(3), 230-249.
- Carroll, M. A. (1994). Empowerment theory: Philosophical and practical difficulties. *Canadian Psychology*, 35. 376-381.

- Chadiha, Letha .A&et al. (2004). "Empowering African American Women InformalCaregivers : A Literature synthesis and practice strategies" . Social work Vol.49,p.97-108.
- Ferreira, Pedro Gustavo Siqueira & Lima, Edson Pinheiro de. (2012). " Developing a methodology for assessing virtual teams' performance perception". International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 61, p.710 - 729
- Halkos , George and Bousinakis, Dimitrios. (2010). "The effect of stress and satisfaction on productivity". International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.5, p.415 – 431.
- Houser, K. W., Tiller, D. K., Bernecker, C. A., & Mistrick, R. G. (2002). The subjective response to linear fluorescent direct/indirect lighting systems. Lighting Research and Technology, 34(3), 243-264
- Kohlbacher, M., & Gruenwald, S. (2011). Process ownership, process performance measurement and firm performance. International Journal of Productivity and Performance Management, 60(7), 709-720.
- Lee, J. A., & Hudson, R. (1996). The empowerment approach to social work practice. Social work treatment: Interlocking theoretical approaches, 4, 218-249.
- Mhamdia, Amel Ben Hadj Salem. (2013). Performance measurement practices in software ecosystem. The international journal of productivity and performance management, Vol.62, p.514-533.
- Stavrositu, C. (2007). Technologies of Psychological Empowerment : The Role of Agency and Community in Blogging, Vol29.No.6.
- Uyterlinde ,M.A. et.al. (1999). "Integrated Evaluation of Energy Conservation". National Report for the Netherlands, Energy Research Center of the Netherlands, Report No. ECNC-99-005.
- Waal, André de & Kourtit, Karima. (2013). Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use. The international journal of productivity and performance management, Vol. 62, p. 446-473.