

# JOURNAL OF SUSTAINABLE REGIONAL & URBAN DEVELOPMENT STUDIES JSRUDS

Volume 3, Issue 2 - Serial Number 8, Summer 2022

ISSN: 2783-0764

---

## Clarify the Effective Solutions and Empowering Human Capital in Increasing the Efficiency and Improving the Performance of Municipalities

Seyed Hedayat Mohammadi <sup>1</sup> Daavood Habibi <sup>2</sup> , Hashem Nowrozi Fard <sup>3</sup>, Sajjad Navidinia <sup>4</sup>

<sup>1</sup> MS of Computer Engineering, Head of Human Resources Department of Dogonbadan Municipality, Dogonbadan, Iran

<sup>2</sup> PhD Student in Urban Planning, CEO of Dogonbadan Municipal Transportation Management Organization, Dogonbadan, Iran.

<sup>3</sup> Ph.D. in Geography and Urban Planning, Deputy Director General of the Environment and Urban Services Office of the Organization of Municipalities and Rural Districts of the country

<sup>4</sup> MA, Accounting Expert, Islamic Azad University, Gachsaran Branch, Gachsaran, Iran.

---

Received Date: 14 Jue 2022 Accepted Date: 10 August 2022

---

### Abstract

**Background and Aim:** The performance of employees is a subject that is closely related to the achievement of the organization's goals, so that the performance of employees is considered equivalent to the performance of the organization. Therefore, paying attention to the knowledge and skills of human resources and empowering these unique capitals in organizations, especially in this era, is a necessary and undeniable thing. The most important factor in improving productivity in municipalities and in any country is human resources, so that this factor has become an important and fundamental element in explaining the differences in productivity and its growth in different countries. Since the main basis of development is human, improving the quality of human resources is very necessary in development and has a fundamental and decisive role in any planning for the development and productivity of human resources; Therefore, economic development will not be achieved without prioritizing the productivity and development of human resources, which will not be realized as part of the long-term and comprehensive practical planning process based on accurate information from the past, present and clear future. The aim of this research is to explain effective solutions and empower human capital in increasing the efficiency and improving the performance of municipalities.

**Methods:** The research method in this article is descriptive and analytical in terms of nature and method, and theoretical and practical in terms of purpose.

**Findings and Conclusion:** From the experts' point of view, it is necessary to pay attention to the components affecting talent management (identification, employment, development, maintenance) and empowerment (training, participation, motivation) as well as the stages of empowerment (empowerment, structure, process) and how to evaluate their effectiveness, which were investigated in this study.

---

**Keywords:** Effectiveness, Empowerment, Human capital, Efficiency, Municipality.

---

Corresponding Author: Davoud.habiby@gmail.com.

*Cite this article:* Mohammadi, H., Habibi, H., Nowrozi Fard, H., Navidinia ,S.(2022). Clarify the Effective Solutions and Empowering Human Capital in Increasing the Efficiency and Improving the Performance of Municipalities. Journal of Sustainable Urban & Regional Development Studies (JSURDS), 3(2), 68-83.

## تبیین راهکارهای اثر بخشی و توانمندسازی سرمایه انسانی در افزایش کارایی و بهبود عملکرد شهرداری‌ها

سید هدایت محمدی<sup>۱</sup>، داود حبیبی<sup>۲\*</sup>، هاشم نوروزی فرد<sup>۳</sup>، سجاد نویدی نیا<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup>. کارشناس ارشد مهندسی کامپیوتر، رئیس اداره منابع انسانی شهرداری دوگنبدان، دوگنبدان، ایران.

<sup>۲</sup>. دکتری شهرسازی، مدیرعامل سازمان مدیریت حمل و نقل شهرداری دوگنبدان، دوگنبدان، ایران.

<sup>۳</sup>. دکتری جغرافیا و برنامه ریزی شهری، معاون مدیرکل دفتر محیط زیست و خدمات شهری سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور.

<sup>۴</sup>. کارشناس ارشد حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گچساران، گچساران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۱۹

### چکیده

**زمینه و هدف:** عملکرد کارکنان موضوعی است که ارتباط تنگاتنگی با دستیابی سازمان به اهداف تعیین شده خود دارد، به گونه ای که عملکرد کارکنان معادل عملکرد سازمان در نظر گرفته می شود. بنابراین توجه به دانش و مهارت منابع انسانی و توانمندسازی این سرمایه های بی بدیل در سازمان ها و به خصوص در این دوران امری ضروری و غیرقابل انکار است. مهم ترین عامل در بهبود بهره وری در شهرداری ها و در هر کشوری منابع انسانی می باشد، به طوری که این عامل، به یک عنصر مهم و اساسی در تبیین تفاوت های موجود در بهره وری و رشد آن در کشورهای مختلف شده است. از آنجا که پایه اصلی امر توسعه، انسان است، بهبود کیفیت منابع انسانی در امر توسعه بسیار ضروری بوده و در هرگونه برنامه ریزی به منظور توسعه و بهره وری منابع انسانی نقش اساسی و تعیین کننده ای دارد؛ بنابراین بدون اولویت دادن به بهره وری و توسعه منابع انسانی که جزء در فرآیند برنامه ریزی عملی بلندمدت و جامع بر پایه اطلاعات دقیق از گذشته، حال و مسیر روشن آینده تحقق نخواهد یافت، توسعه اقتصادی به دست نخواهد آمد. هدف از انجام این پژوهش، تبیین راهکارهای اثر بخشی و توانمندسازی سرمایه انسانی در افزایش کارایی و بهبود عملکرد شهرداری ها می باشد.

**روش بررسی:** روش پژوهش در این مقاله از نظر ماهیت و روش توصیفی و تحلیلی و از نظر هدف، نظری و کاربردی است.

**یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** یافته ها حاکی از آن است که مهم ترین راهکارهای موثر بر بهره وری منابع انسانی شناسایی شده، توانمندسازی کارکنان و مدیریت استعداد می باشند. از دیدگاه صاحب نظران، توجه به مولفه های تاثیرگذار بر مدیریت استعداد (شناسایی، به کارگیری، توسعه، نگهداری) و توانمندسازی (آموزش، مشارکت، انگیزش) و همچنین مراحل توانمندسازی (تواناسازی، ساختار، فرآیند) و نحوه ارزیابی اثربخشی آنها ضروری است که در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفتند.

**کلید واژه‌ها:** اثربخشی، توانمندسازی، سرمایه انسانی، کارایی، شهرداری.

\* نویسنده مسئول: Davoud.habiby@gmail.com

ارجاع به این مقاله: محمدی، سید هدایت؛ حبیبی، داود؛ نوروزی فرد، هاشم؛ نویدی نیا، سجاد (۱۴۰۱). تبیین راهکارهای اثر بخشی و توانمندسازی سرمایه انسانی در افزایش کارایی و بهبود عملکرد شهرداری ها، فصلنامه مطالعات توسعه پایدار شهری و منطقه ای، ۳(۲)، ۶۸-۸۳.

## مقدمه و بیان مسأله

یکی از مهمترین منابع موجود در هر سازمان، منابع انسانی آن است. جذب و بکارگیری درست و صحیح، حفظ و پرورش منابع انسانی برای دستیابی به بهره وری بالاتر، در حیطه اساسی ترین وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان ها می باشد. در نظام های نوین مدیریت، منابع انسانی مهم ترین دارایی سازمان به شمار می رود و ارج نهادن به ارزش ها و نیاز های کارکنان موثرترین گام در راه تحقق اهداف سازمان می باشد (چو و لويس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). استفاده صحیح از مدیریت استعداد و ابعاد آن می تواند منجر به بهره وری نیروی انسانی شود (لطفی و همکاران، ۲۰۱۸).

بهره وری و ارتقای آن یکی از هدف های عمده هر سازمان فعال و زنده است (میزانی و بندک، ۱۳۹۲). بهره وری از جمله عواملی است که دوام و بقای سازمان ها را در دنیای پر رقابت کنونی تضمین می کند (حاتمی، ۱۳۹۰) و شناسایی عوامل موثر و مرتبط با بهره وری دارای اهمیت بوده، چون با داشتن رابطه عوامل مرتبط با بهره وری می توان با تغییر و دستکاری آن ها بهره وری را بهبود بخشید و در جهت رشد سازمان گام برداشت (میزانی و بندک، ۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد از ابزارهای اصلی و اساسی مدیریت عالی جهت تحقق اهداف و برنامه های سازمان است. در سازمان های عمومی نظیر شهرداری پس از تبیین اهداف، خط مشی ها و راهبردهای تامین کننده هدف ها در چارچوب وظایف قانونی تعیین می شود و سپس در آن راستا برنامه ریزی لازم به منظور تحقق اهداف، وظایف و راهبردها انجام می پذیرد. در فرآیند برنامه ریزی، نیازها، اولویت ها و انتظارات شهروندان و همچنین شرایط محیطی (ملاحظات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی)، تهدیدها، فرصت ها، منابع، امکانات و محدودیت ها ملحوظ قرار گرفته و با توجه به آن، فعالیت های مورد نظر، برنامه زمانی اجرای فعالیت ها، رویه ها، روش ها، شاخص ها و معیارها و استانداردهای مورد نظر تعیین می شود. در مرحله بعدی اجرای برنامه توسط مدیران اجرایی سازمان انجام می پذیرد و نظارت بر اجرای صحیح برنامه و ارزیابی عملکرد مدیران اجرایی توسط مدیریت عالی سازمان صورت می پذیرد (محمدی، ۱۳۹۵).

اثر بخشی و بهره وری با سرعت سرسام آوری در حال افزایش هستند به طوری که هر سازمانی نتواند در دنیای رقابتی سازمان ها دوام آورد و خود را با نیازهای زمان خویش تطبیق دهد، عقب می افتد و یا در طولانی مدت از بین خواهد رفت. در شرایطی که هر روز تقاضاها تغییر می کند، فن آوری ها توسعه می یابد و رقبا زیاد می شوند، سازمان هایی اثر بخش و موفق هستند که به کارکنان خود حداکثر توجه را داشته باشند (لین و سنگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). اثر بخشی سازمانی نقش بسیار مهمی را در توسعه سازمانی و نیروی انسانی ایفا می کند. اثر بخشی سازمانی مفهومی واحد و منفرد نیست؛ بلکه موضوعی بسیار پیچیده است که مشتمل بر ترجیحات و انتظارات متفاوتی است (کاتسیکا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). صاحب نظران اثر بخشی سازمانی را به درجه و میزان حصول به هدف تعریف کرده اند و بر این اعتقاد هستند که اثر بخشی از مهمترین موضوعات در درک حوزه رفتار سازمانی است، موضوعی اصلی در تمام تجزیه و تحلیل های سازمانی است و تصور سازمانی بدون ساخت اثر بخشی مشکل است (شیخ علیزاده و تجاری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳).

توانمندسازی یکی از نویدبخش ترین مفاهیم دنیای کسب و کار است که کمتر مورد توجه قرار گرفته و با وجود بحث های فراوانی که درباره فواید آن صورت گرفته، بهره برداری از آن اندک و ناچیز است؛ ولی اکنون به موضوع روز مبدل گشته است. در این راستا به منظور هدایت مدیران اجرایی شهرداری های در جهت تحقق برنامه های توسعه و خدمات شهری، طبق برنامه زمانی پیش بینی شده و با کیفیت مطلوب، تدوین نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد شهرداری ها ضروری

<sup>1</sup> Chow and Lewis

<sup>2</sup> Lin, C. H & Tseng

<sup>3</sup> Katsikea

<sup>4</sup> sheikh Ali zadeh, M., Tojjari

به نظر می‌رسد. براین اساس، پرسش حاضر این است که «راهکارهای اثربخشی و توانمندسازی سرمایه انسانی در ارتقاء کارایی و بهبود عملکرد شهرداری‌ها شامل چه مواردی می‌باشد؟»

## مبانی نظری پژوهش

توانمندسازی کارکنان یکی از فنون موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمان است. توانمندسازی، فرآیندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و گروه‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر، توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است (نادری و همکاران، ۱۳۸۶).

سازمان‌های امروزی تحت تاثیر عواملی از قبیل: افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و ... زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سالها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز بوده و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی، اساس ثروت واقعی یک سازمان تشکیل می‌دهند، بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی باشند که به آن تعلق دارد (فعلی و همکاران، ۱۳۹۷).

امروزه مزیتی که سازمان‌ها برای پیش گرفتن از یکدیگر دارند نه در به کارگیری فناوری جدید، بلکه در بالا بودن اعتماد به نفس و میزان تعهد کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است. برای گذر از مرحله‌های گوناگون، سازمان‌ها باید خود را با موفقیت‌های مختلف سازگار کنند و روش‌های جدیدی را فرا گیرند. در این صورت، باید به شناسایی مواردی بپردازند که می‌تواند در سازندگی محیط کار توانمند و موثر باشد (جلالی و همکاران، ۱۳۹۶).

توانمندسازی را باید از زوایای مختلف مورد بررسی قرار داد. سازمان‌های که به اجرای توانمندسازی تمایل دارند، باید کاملاً با مفهوم آن آشنا باشند. با ترویج و توسعه فرهنگ توانمندسازی مدیران می‌توانند کارهای روزمره را به گروه‌های توانمند واگذر کنند، ولی اهداف قبلاً باید برای کارکنان به صورت روشن بیان شده باشد و ابزارهای لازم تصمیم‌گیری مانند: اطلاعات و منابع در اختیارشان قرار گیرد، آنگاه مدیر فرصت می‌یابد به کارهای اساسی و مهم‌تر بپردازد (کرد نائیچ و همکاران، ۱۳۹۵).

توانمندسازی، دادن قدرت به افراد نیست، افراد به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب قدرت هستند و در واقع توانمندسازی، آزاد کردن این قدرت است. توانمندسازی، ظرفیت‌های بلقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی‌های انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارند. در سازمان‌های توانمند، کارکنان، نیروی محرکه اصلی به شمار می‌روند. این کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت، بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده می‌کنند. از زمانی کارکنان با گذشت زمان و در نتیجه پیشرفت سبک‌های رهبری، خود را از قید و بند کار فیزیکی سخت و یک رئیس دیکتاتور رها کردند، در دام‌های جدیدی که از مهم‌ترین آن‌ها رقابت کاری زیاد، عدم امنیت و فشارهای ناشی از گروه همکاران است گرفتار شده‌اند مفهوم توانمندسازی چیزی بیشتر از اختیار در کار است و مدیران باید با به کارگیری برخی از جنبه‌های خوشایندی در جهت رسیدن به اهداف سازمان فعالیت کنند. اگر مدیران خود عنوان کنند که کارکنانشان را توانمند کرده‌اند، نباید امید داشت که توانمندی واقعی رخ داده باشد، مگر اینکه افراد ثالثی صحت این موضوع را بیان کنند، زیرا مدیران در ارزیابی‌هایشان از کار کارکنان واقعیت‌ها را بیان نمی‌کنند (آقایار،

۱۳۹۵). بنابراین، توانمندسازی، مستلزم نوع متفاوتی از رفتار اخلاقی و اجتماعی و به کارگیری ابزارهای کار گروهی و مشارکتی و سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی و بهره برداری از روابط اخلاقی دو جانبه بین کارکنان و در یک کلمه مدیریت براساس صداقت است. توانمندسازی دروغین یا مصلحتی کوششی بوده است تا به کارکنان قدرتی بدون تغییر در روابط اخلاقی بین آنها و مدیران بدهد (فعلی و همکاران، ۱۳۹۷).

طی ۵۰ سال گذشته مدیران همواره کوشش کرده اند تا از طریق مهار ادراکات روانی، کارکنان نسبت به کار و مدیریت شده است. همچنین مدیران، مسئولیت اخلاقی خود را در مورد توانمندسازی بدون در نظر گرفتن اصالت در رفتار، درستکاری، صداقت و اعتماد انجام داده اند که به توانمندسازی مصلحتی یا دروغین منجر شده است (جلالی و همکاران، ۱۳۹۶).

استفاده از توانایی های بالقوه مناسب هر سازمان، مزیتی بزرگ به شمار می رود. آموزش و توانمندسازی کارکنان یکی از اهداف سازمان هاست و همیشه بر این باور و بر این تبلیغات استوار است که بهره وری در گرو کارکنان تحصیل کرده و توانمند است. سازمان های امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت های جهانی، دگرگونی های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و ... زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال های زیادی تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، اخلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می دهند. نظام آموزشی موثر با ارتقای سطح مهارت های کاری و فردی موجب کارآمدی نیروی انسانی می شود (فعلی و همکاران، ۱۳۹۷).

## پیشینه پژوهش

محمدی و الوانی (۱۳۹۹)، در تحقیقی با عنوان "تحلیل ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان های دولتی با محوریت توسعه پایدار در جهت ارتقاء بهره وری" به این نتیجه رسیدند که شاخص های ارزیابی عملکرد کارکنان با محوریت توسعه پایدار در چهار بعد اقتصادی، اجتماعی فرهنگی، سیاسی، زیست محیطی شناسایی شده در مدل پس از آزمون بعد زیست محیطی و اجتماعی فرهنگی اولویت بیشتری داشته بر این اساس پیشنهادهایی جهت بهبود ارزیابی عملکرد کارکنان در راستای توسعه پایدار ارائه شد.

ابراهیمی (۱۳۹۶)، در پژوهشی به "بررسی تاثیر سیستم های کامپیوتری اتوماسیون اداری بر بهره وری عملکرد کارکنان" در شهرداری استان کرمان انجام داد. نتایج بدست آمده از این تحقیق بیانگر ارتباط مستقیم و مثبت بین سیستم اتوماسیون اداری با عملکرد، اثربخشی و بهره وری عملکرد کارکنان بوده و دلایلی بر رد فرضیه های مذکور وجود نداشت.

هاشم مطوری (۱۳۹۶)، در پژوهشی که تحت عنوان "بررسی رابطه سرمایه روانشناختی و حمایت سازمانی ادراک شده با اشتیاق پرستاران" در شهر اصفهان انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که بین سرمایه روانشناختی و حمایت ادراک شده با اشتیاق شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این نتایج نشان داد که سرمایه روانشناختی و حمایت سازمانی ادراک شده ۳۲ درصد از واریانس اشتیاق شغلی تبیین می کند و قادر به پیش بینی اشتیاق شغلی می باشند.

حسین زاده، نبوی و فاضلی پور (۱۳۹۶)، در پژوهش "بررسی تاثیر ارزش های فرهنگی، شایسته سالاری و جامعه پذیری سازمانی بر اخلاق کار (مورد مطالعه کارمندان دانشگاه شهید چمران اهواز)" پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که میانگین اخلاق کار کارمندان دانشگاه شهید چمران اهواز در سطح مطلوبی قرار دارد، همچنین متغیرهای زمینه ای چون سن، تحصیلات و سابقه کار رابطه معنادار مستقیمی با اخلاق کار دارند؛ ارزش های فرهنگی، شایسته سالاری و جامعه پذیری سازمانی دارای رابطه ای مستقیم با اخلاق کار دارد.

فقیه آرام و خادمی (۱۳۹۶)، در پژوهشی که با عنوان "رابطه حمایت سازمانی و جو سازمانی نوآورانه با اشتیاق شغلی کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری" دریافتند که حمایت سازمانی و جو سازمانی نوآورانه، رابطه معناداری با اشتیاق شغلی دارند و این دو متغیر ۵۱ درصد از واریانس نمرات در اشتیاق شغلی را پیش بینی می نمایند.

کعب عمیر و نعامی (۱۳۹۵)، در پژوهشی به بررسی "اثر عدالت سازمانی ادراک شده بر وفاداری سازمانی و بهزیستی با میانجی گری سایش اجتماعی و تعدیل کنندگی کنترل شغلی در کارکنان بیمارستان گلستان اهواز" پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که کنترل شغلی توانست رابطه بین عدالت سازمانی ادراک شده و سایش اجتماعی را تعدیل کند.

دو، ژانگ و تک لاب (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان "فشار شغلی، کنترل شغلی و حمایت سازمانی درک شده در عملکرد کارکنان دیدگاهی متقابل" که در کشور چین انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که آسیب های شغلی، کنترل شغلی و حمایت سازمانی درک شده تاثیرات مستقیمی بر عملکرد بین نقشی کارکنان دارد. از همه مهم تر این که، تاثیرات تعاملات دو طرفه و سه طرفه نشان داد وقتی که هم کنترل شغلی و هم حمایت سازمانی درک شده بالاست، عملکرد بین نقشی در بالاترین حالت قرار دارد.

آشه و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، در پژوهشی به بررسی موضوع "شرایط کاری، فشار کاری و ایمنی ترافیک در سه گروه از رانندگان حمل و نقل عمومی" در بین ۷۸۰ راننده حرفه ای در کشور کلمبیا پرداختند. نتایج این پژوهش رابطه معناداری را بین معیارهای مربوط به متغیرهای کاری اجتماعی و شاخص های اصلی عملکردی را نشان داد. علاوه بر این تحلیلی رگرسیون چندگانه تاثیر متغیرهای اصلی تقاضاهای شغلی، مدل کنترلی و به طور خاص فشار شغلی را نشان داد.

بويا و کرچون<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهشی به بررسی "نقش شایسته سالاری در گردآوری سرمایه انسانی در کشور اس پانیا" پرداختند. آنها به این نتیجه رسیدند که شایسته سالاری همیشه تاثیر مثبتی را بر خروجی ها دارند اما زمانی که کشش جایگزینی کمتر از یک است، تنها اثری سطحی دارد.

پینیون و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی به بررسی "تاثیر کنترل شغلی بر ادراک کارکنان در زمینه تعهد مدیریت به امنیت" پرداختند. نتایج نشان داد که رابطه معناداری بین امتیازات تعهد مدیریت به امنیت و امتیازات کنترل شغلی وجود دارد.

گوندمیر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهشی به بررسی موضوع "شایسته سالاری چندفرهنگی: مزایای ارزش گذاری تنوع و شایستگی" پرداختند. آنها دریافتند که در مقایسه با چندفرهنگی سنتی، شایستگی چندفرهنگی فعالیت های کلیشه ای و غیر قانونی ادعاهای تبعیض نژادی برای سفیدپوستان کاهش دهد. شایستگی چندفرهنگی باعث افزایش مشارکت روانشناختی اقلیت های نژادی و سفیدپوست شده است. علاوه بر این، آنها دریافتند که این افزایش مشارکت، از طریق شایستگی چندفرهنگی، افزایش احساسات درگیر شدن در هر دو گروه را به وجود می آورد.

آکاندوز و سانلی<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهشی که با عنوان "تأثیر پشتیبانی از کارکنان و حمایت سازمانی ادراک شده بر اشتغال و گردش کار در هتل ها" در کشور ترکیه انجام دادند این گونه استدلال کردند که حمایت سازمانی ادراک شده تاثیر مثبتی بر کارایی کارکنان هتل دارد و تأثیر قابل توجهی نیز بر روی قصد جابه جایی آنها دارد.

<sup>1</sup> Akgunduz

<sup>2</sup> Beviá & Corchón

<sup>3</sup> Gündemir

<sup>4</sup> Akgunduz

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است. در این پژوهش از روش کتابخانه‌ای و اسنادی برای گردآوری اطلاعات در زمینه ادبیات و پیشینه پژوهش در زمینه‌های مرتبط استفاده شده است. در ابتدا با بررسی ادبیات ارائه شده در زمینه توانمندسازی، عوامل آن در سازمان‌ها شناسایی شده است. سپس به تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده پرداخته و نتایج و پیشنهادات لازم در پیشبرد اهداف موضوع پرداخته شده است.

### تحلیل یافته‌ها

#### مدل سازه‌های اثربخشی

مدل سازه‌های اثربخشی بر مبنای سه دسته از متغیرهای علی، واسط و بازده طراحی گردیده است. در این مدل سه عامل سوق دهنده، بازدارنده و انگیزشی، متغیرهای سه گانه فوق را تحت تاثیر قرار می‌دهند. در ادامه متغیرهای فوق مورد بررسی دقیق قرار گرفته و نقش آنان در فرایند توان افزایشی کارکنان بررسی می‌گردد.

#### الف - متغیرهای علی

متغیرهایی هستند که در برنامه‌های توان افزایشی کارکنان شهرداری و نتایج حاصل از آن بطور مستقیم اثرگذار می‌باشند. مهمترین متغیرهای علی را می‌توان به چهار دسته تقسیم نمود:

##### ۱- تغییر نگرش

نوع نگرش شهرداری به منابع انسانی می‌بایست تغییر کند. شهرداری باید همواره بدنبال کشف استعدادها و مهارت‌های کارکنان بوده و این اصل را که باید به آنان فرصت داد تا توانائی‌هایشان را بروز دهند تسری دهد. در چنین شرایطی است که می‌توان انتظار داشت تا چالش‌هایی عمده‌ای چون فقدان قدرت به توانمندی، دستور پذیری به پایش نهادن برای انجام کار و واکنش نشان دادن به خلاقیت و سازندگی، و دیگری مسئول است به همه مسئولند تبدیل گردد.

##### ۲- مسئولیت پذیری

شهرداری نیازمند کارکنانی است که در حل مشکلات فعال بوده و نه تنها در قبال وظایف محوله بلکه در برابر بهبود عملکرد کل مجموعه احساس مسئولیت نمایند. لازمه این کار آن است که سازمان دارای افکار مثبت بوده و در قبال ایده‌های جدید کارکنان، ضمن انعطاف‌پذیری، آمادگی پذیرش دیدگاه‌های تازه را نیز داشته باشد. اجرای آموزش‌های موثر در زمینه تصمیم‌گیری‌های گروهی، تقویت مهارت‌های ارتباطی در قالب‌های گروهی، تقویت مهارت‌های برنامه‌ریزی و نهایتاً شیوه‌فردانی از کوشش‌های سازمانی می‌تواند اثرات شگرفی در خلق مسئولیت‌پذیری فردی و سازمانی در پی داشته باشد (محمدی و الوانی، ۱۳۹۹).

##### ۳- حرکت از تمرکز به عدم تمرکز

به منظور توان افزایشی، شهرداری باید به سمت عدم تمرکز حرکت نماید. بدین‌صورت که تعدادی تیم یا گروه متشکل از کارکنان ایجاد کند که به یکدیگر متصل شده تا از طریق ارتباطات و تصمیم‌گیری‌های مستمر گروهی، ضمن انجام مسئولیت‌ها به توسعه کیفی سازمان نیز کمک نمایند. اگر چه مشکلاتی چون احتمال عدم وجود امکانات و پتانسیل‌های لازم فردی یا سازمانی و یا عدم هماهنگی در اجرا می‌تواند این متغیر را تحت تاثیر قرار دهد ولی با تمام این اوصاف نمی‌توان از مزایای عمده آن از جمله ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر در اجرای برنامه‌ها، استفاده بهینه از منابع و کاهش مشکلات اجرایی سازمان به راحتی چشم‌پوشی نمود (سلطانی و سلیمان تبار، ۱۳۹۳).

##### ۴- تامین منابع مالی

یکی از وجوه مهم برنامه‌های توان افزایی گستردگی منابع درگیر در آن است. پیاده سازی برنامه‌های بهبود عملکرد مستلزم تامین و تخصیص بخشی از منابع مالی، فیزیکی و انسانی شهرداری می باشد (شمس و همکاران، ۱۳۹۴).

### ب - متغیرهای واسط

متغیرهای واسط بطور اعم به شرایط کلی سازمان و بطور اخص به وضع جاری آن اشاره دارد. این متغیرها را می‌توان سازنده سازه اصلی برنامه‌های توانمندسازی محسوب نمود. هنگامی که شرایط و عوامل تواناسازی را فراهم می‌کنیم این سوال مطرح می‌شود که باتوجه به شرایط، چگونه این فرایند را اجرایی کنیم؟ و چه راهبردی را بکار بریم تا این فرایند محقق گردد؟ بررسی چهار متغیر ذیل که از آن تحت عنوان کلی متغیر واسط یاد می‌کنیم به این سوالات پاسخ خواهد داد.

#### ۱- سهیم کردن کارکنان در اطلاعات سازمانی

تصور عام بر این است که سهیم کردن کارکنان در اطلاعات باعث اخلاص در روند کاری سازمان خواهد گردید ولی به زعم این باور، موفقیت شهرداری را باید در تلاش‌های تیمی و تسهیم کارکنان در اطلاعات سازمانی جستجو کرد نه احتکار آن. تسهیم اطلاعات برای تواناسازی سازمان نه تنها یک ضرورت است بلکه موجب ایجاد جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت پذیری کارکنان نیز می‌شود. این تسهیم اولاً حس تعلق، مشارکت و مالکیت نسبت به سازمان ایجاد نموده و ثانیاً کارکنان را مصمم می‌سازد تا از اطلاعات کسب شده برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی استفاده نمایند. آشنایی با اطلاعاتی راجع به چگونگی انجام کار، سود دهی، ضایعات، بودجه، بازار، بهره‌وری و نظایر آن، این امکان را می‌دهد تا کارکنان وضعیت فعلی سازمان را بطور روشن درک و برای بهبود عملکرد آن تلاش نمایند (هداوند و صادقیان، ۱۳۸۶).

#### ۲- تعیین قلمرو خودگردانی

می‌توان با تعریف وظایف، خود مختاری کاری ایجاد نمود. این کار باعث می‌گردد انرژی فردی و سازمانی در مجرای مشخصی هدایت شود. تعیین قلمرو کاری شامل مشخص کردن هدف‌ها، نقش‌ها، ارزش‌ها و مقرراتی است که زیربنای اقدامات بهبود عملکرد را تشکیل و از توان افزایی حمایت می‌کنند. با ایجاد خود مختاری، کارکنان با آزادی عمل بیشتر در جهت اهداف مشخص، مسئولانه تر عمل کرده و خلاقیت بیشتری از خود نشان خواهند داد. البته باید توجه داشت که خود مختاری بدون قید و شرط و حدود سبب بی نظمی در سازمان می‌شود. آزادی عمل بایستی متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که به کارکنان واگذار می‌گردد (همان منبع، ۵۷).

#### ۳- شکل دهی تیم‌های خودگردان

ایجاد تیم‌های خودگردان، یکی از کارآمدترین شیوه‌هایی است که با ترویج فرهنگ مشارکت سازمانی، روحیه کار گروهی را نیز تقویت می‌نماید. این رویکرد ضمن ایجاد محیطی پذیرا برای مشارکت فعال کارکنان در جهت تشخیص و تحلیل مشکلات سازمانی، بستر نقد سالم برای یافتن هدف‌های مشترک را نیز فراهم آورده و کارکنان را قادر می‌سازد تا در فرایند‌های مختلف سازمانی حضور پیدا نمایند. حذف سلسله مراتب لازمه اصلی ایجاد تیم‌های خودگردان در شهرداری می‌باشد. تنها در این صورت است که کارکنان از مهارت‌ها و دانش تخصصی یکدیگر استفاده بهینه نموده و کار را از آغاز تا اتمام، مدیریت خواهند نمود. ایجاد تیم‌های خودگردان، بواسطه اصل هم‌افزایی، ضمن افزایش ارتباطات سازمانی به کارایی فرایند تصمیم‌گیری، کاهش هزینه‌های عملیاتی، رشد کیفیت و در نهایت توانمندی سازمان منجر خواهد گردید.

#### ۴- مدیریت توانمند

در فرایند توان افزایی، مدیر نقش حلقه اتصال را دارد. به این معنا مدیریت به توانایی ایجاد تعادل مناسب در انجام کارها از طریق کنترل بر کیفیت عملکرد منابع انسانی و اعطای آزادی عمل به کارکنان به نحوی که با خود مدیریتی، خلاقیت



بیشتری از خود نشان دهند تعریف می گردد. مدیر می بایست صرفاً تسهیل کننده باشد. او باید شرایطی را فراهم آورد که کارکنان اجازه یابند یاد بگیرند، رشد کنند، توسعه یابند و در کار سهیم گردند. البته انجام این مهم منوط به آن است که مدیر درک خود را از قدرت دگرگون سازد زیرا تا مفهوم قدرت در اندیشه وی تغییر بنیادی پیدا نکند توانا سازی به مفهوم واقعی انجام نخواهد پذیرفت. قدرت در فرهنگ سنتی به معنای وادار کردن دیگری به انجام کار است در صورتی که در فرایند توان افزایشی، آزاد سازی کارکنان برای بروز توانمندی هاست (همان منبع، ۵۸).

### ج - متغیرهای بازده

متغیرهای وابسته‌ای هستند که آثار و پیامدهای دو متغیر علی و واسط را منعکس می‌سازند. خلاقیت، آینده‌نگری، تمرکز بر روی کار، انعطاف‌پذیری، بهبود ارتباطات، مسئولیت‌پذیری، کاهش تنشج و استرس در محیط کار، بهبود ساختار سازمانی، ایجاد جو اعتماد و اطمینان در سازمان، رویکرد به کارهای گروهی، جانفشین‌پروری برای مشاغل و نهایتاً افزایش توان مدیریتی و سرپرستی کارکنان را می‌توان از جمله مهمترین متغیرهای بازده بر شمرد.

#### ▪ عوامل سوق دهنده

در فرایند توان افزایشی، برخی عوامل سازمانی نقش موثری در تغییر و ادامه آن ایفا می نمایند. مشتری مداری، میزان کارایی سازمان از حیث دخل و خرج، سریع‌العمل و انعطاف‌پذیر بودن سازمان و نهایتاً میل به حرکت پیوسته بسوی بهبود از جمله مهمترین عوامل سوق دهنده به سمت برنامه‌های توان‌افزایی کارکنان می باشند. ذیلاً به بررسی آنها پرداخته خواهد شد (همان منبع، ۵۸).

#### ۱- مشتری مداری

امروزه دامنه توقعات ارباب رجوعان در مورد کیفیت و خدمات بسیار بالا رفته و وظیفه‌ای دشوار را بر شهرداری تحمیل نموده است. بگونه‌ای که اگر شهرداری از عهده برآوردن این توقعات برنیاید، ماهیت خود را از دست داده و ارباب رجوعان را به نارضایتی سوق خواهد داد. کسب آگاهی از انتظارات ارباب رجوعان و اجابت سریع خواست های آنان لزوم در اختیار داشتن منابع انسانی توانمند را ایجاب می نماید.

#### ۲- کارایی شهرداری از حیث دخل و خرج

اگر شهرداری بخواهد در ارائه و عرضه خدمات کارایی داشته و در میداین رقابتی مطرح شود، چه سرمایه و پتانسیلی بالاتر از نیروهای توانمند به بهبود روند حرکتی آن کمک خواهند نمود.

#### ۳- چابکی و انعطاف‌پذیری

تغییرات مکرر فناوری و نیز تغییر ذهنیت ارباب رجوعان، نیاز به دگرگونی مستمر در استراتژی و برنامه‌های سازمانی را بوجود آورده است. بر این مبنا سازمان باید در گذر از موانع و بهره‌گیری از فرصت ها، چابک بوده و از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشد. وجود ساختارهای قابل انعطاف، کارکنان چند مهارته، اهمیت بخشیدن به برنامه های توانمندسازی و نهایتاً ایجاد فرهنگ مربوطه از مهمترین ابزارهای انطباق با شرایط جدید در رویایی با تغییرات می باشند.

#### ۴- حرکت پیوسته بسوی بهبود

به منظور کسب موفقیت و تثبیت موقعیت شهرداری در محیط های رقابتی، موضوع همیشه بهتر شدن و حرکت مستمر بسوی بهبود می‌بایست در سرلوحه برنامه های کاری سازمان قرار گیرد. برنامه های توان افزایشی کمک خواهند نمود تا شهرداری همواره خود را در فرم ایده آل حفظ نماید (همان منبع، ۵۹).

#### ▪ عوامل بازدارنده

نیروهای بازدارنده زیادی وجود دارد که در جهت بازداشت یا کاهش تاثیر عملکرد نیروهای سوق دهنده در فرایند توان افزایی عمل می‌کنند. از آن جمله می‌توان به مقاومت سازمان در برابر تغییر، شکل‌گیری احساس ترس از تغییر و وجود نگرش منفی مدیریتی که آزادی عمل کارکنان را مترادف با تخطی سازمانی می‌دانند، اشاره نمود. در گذشته نگرش غالب چنین بود که بهبود کیفیت کاری در گرو عملکرد کارکنانی است که دارای ویژگی‌های ذاتی چون ابتکار، خلاقیت، تحرک، قدرت ریسک بالا، توان تحلیلی و مهارت در روابط انسانی هستند و این ویژگی‌ها همراه با آنان متولد می‌گردد (نقی پور اصل و همکاران، ۱۳۹۶).

وجود این دیدگاه و سایر دیدگاه‌های مشابه که هنوز هم می‌توان رگه‌های آن را در برخی از سازمان‌ها به وفور مشاهده نمود موجب می‌گردد تا در بسیاری از موارد برای بهبود عملکرد افراد در جایگاه‌های سازمانی آنها هیچ ارزیابی منطقی و علمی با معیارهای وزنی و ارزشی مطمئن صورت نپذیرد و حتی در صورت ارزیابی، بیشتر به توان و مشخصات فردی پرداخته شود تا کمبودها و نیازهای شغلی و چون کارکنان در مقابل چنین روشی احساس خطر می‌کنند و این تصور را پیدا می‌نمایند که نتایج ارزیابی در ارتقای سازمانی آنان دخالت مستقیم داشته و در میزان مزایایی که کسب می‌کنند تاثیر مستقیم می‌گذارد، پس همیشه در تعامل با آن به مخفی کردن کمبودها، ضعف‌ها، تظاهر به جبران و یا ارائه توانمندی‌های غیر واقعی خود می‌پردازند بدون اینکه عملاً کیفیت کاری خود و سازمان را ملحوظ نظر قرار دهند (ناصری و همکاران، ۱۳۹۵).

#### جدول ۱. ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده توانمندسازی منابع انسانی با تاکید بر کارکنان شهرداری‌ها

فردی	سازمانی	محیطی
دانش	قدردانی، پاداش و حقوق	تغییرات محیطی
هوش	نوع رهبری	اتحادیه کارکنان
برانگیختگی هیجانی	اقدامات مدیریتی	قوانین و مقررات کار
معرفت و بصیرت دینی	آموزش و بالندگی	وضعیت اجتماعی و فرهنگی
انگیزش و نگرش	اطلاعات و تعاملات	تحلیل مستمر محیط
داشتن مدلی از افراد موفق	اعتماد سازمانی	وضعیت اقتصادی
قابلیت جسمی	ارزیابی عملکرد	وضعیت زیست محیطی
مهارت	عدالت سازمانی	ارتباط بین جامعه و دانشگاه
شخصیت	مشخص بودن اهداف سازمانی	حمایت مسئولان
اعتماد به نفس	ساختار سازمانی	تجاری سازی
رضایت و احترام	تنوع نیروی کار	پارک‌های علمی
امنیت و آسایش خاطر	ساختار شغل	ایجاد فضای کسب و کار حلال
احساس موثر بودن	فرهنگ کارآفرینی و ارزش آفرینی	
خلاقیت، نوآوری و مولد بودن	بازمهندسی فرایندها	
استقلال فردی		
ریسک پذیری		
خلق ارزش و ثروت آفرینی		
ماهیت تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری		

(منبع: فاضل و همکاران، ۱۳۹۶)

## توانمندسازی کارکنان

یکی از فنون مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمان است. توانمندسازی، فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و گروه‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر، توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است (هیجر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). سازمان‌های امروزی تحت تأثیر عواملی از قبیل: افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و... زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیش‌تاز بوده و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی، اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی باشند که به آن تعلق دارند (گارسیا و کولتر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). امروزه مزیتی که سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند نه در بکارگیری فناوری جدید، بلکه در بالا بودن اعتماد به نفس و میزان تعهد کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است. برای گذر از مرحله‌های گوناگون، سازمان‌ها باید خود را با موقعیت‌های مختلف سازگار کنند و روش‌های جدیدی را فرا گیرند. در این صورت، باید به شناسایی مواردی بپردازند که می‌تواند در سازندگی محیط کار توانمند و مؤثر باشد (تقی زاده و ضیائی حاجی پیرلو، ۱۳۹۵). توانمندسازی را باید از زوایای مختلف مورد بررسی قرار داد. سازمان‌هایی که به اجرای توانمندسازی تمایل دارند، باید کاملاً با مفهوم آن آشنا باشند. با ترویج و توسعه فرهنگ توانمندسازی، مدیران می‌توانند کارهای روزمره را به گروه‌های توانمند واگذار کنند، ولی اهداف قبلاً باید برای کارکنان به صورت روشن بیان شده باشد و ابزارهای لازم تصمیم‌گیری مانند: اطلاعات و منابع در اختیارشان قرار گیرد، آنگاه مدیر فرصت می‌یابد به کارهای اساسی و مهمتر بپردازد (خلیل نژاد و امیری، ۱۳۹۵). توانمندسازی، دادن قدرت به افراد نیست، افراد به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب قدرت هستند و در واقع توانمندسازی، آزاد کردن این قدرت است. توانمندسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی‌های انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد. در سازمان توانمند، کارکنان، نیروی محرکه اصلی به شمار می‌روند. این کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت، بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده می‌کنند. از زمانی که کارکنان با گذشت زمان و در نتیجه پیشرفت سبک‌های رهبری، خود را از قیدوبند کار فیزیکی سخت و یک رئیس دیکتاتور رها کردند، در دام‌های جدیدی که از مهمترین آنها رقابت کاری زیاد، عدم امنیت و فشارهای ناشی از گروه همکاران است، گرفتار شده‌اند. مفهوم توانمندسازی چیزی بیشتر از اختیار در کار است و مدیران باید با به کارگیری برخی از جنبه‌های خوشایندی در جهت رسیدن به اهداف سازمان فعالیت کنند. اگر مدیران خود عنوان کنند که کارکنانشان را توانمند کردند، نباید امید داشت که توانمندی واقعی رخ داده باشد، مگر اینکه افراد ثالثی صحت این موضوع را بیان کنند، زیرا مدیران در ارزیابی‌هایشان از کارکنان، واقعیت‌ها را بیان نمی‌کنند (محمدی و الوانی، ۱۳۹۹). بنابراین، توانمندسازی، مستلزم نوع متفاوتی از رفتار اخلاقی و اجتماعی و به کارگیری ابزارهای کار گروهی و مشارکتی و سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی و بهره‌برداری از روابط خلاق دو جانبه بین کارکنان و در یک کلمه مدیریت براساس صداقت است. توانمندسازی دروغین یا مصلحتی کوششی بوده است تا به کارکنان، قدرتی بدون تغییر در روابط اخلاقی بین آنها و مدیران بدهد (دو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). الگوی توانمندسازی را در مراحل زیر خلاصه می‌کنند: مرحله اول: شامل شناسایی و حذف شرایطی است که موجب احساس بی

<sup>1</sup> Hajir

<sup>2</sup> Garcia, & Coltre

<sup>3</sup> Du

قدرتی در کارکنان می‌شود. این عوامل می‌تواند شامل تغییرات سازمانی، ساختار سازمانی، نظام پاداش دهی و ماهیت شغلی باشد. مرحله دوم: به کارگیری فنون و راهبردهای مدیریتی یا مدیریت توانمندسازی است. این راهبردها شامل مدیریت مشارکتی، نظام بازخورد، پاداش مبتنی بر شایستگی و غنای شغلی است. مرحله سوم: استفاده از منابع اطلاعاتی کارآمدی است که به موثر بودن اقدامات توانمندسازی مرحله دوم کمک خواهد کرد. مرحله چهارم: کسب تجربه‌ی کارکنان از طریق فرایند توانمندسازی است. مراحل قبل برحسب تقویت احساس توانمندی یا خودکارآمدی در زیردستان می‌شود.

### اثربخشی سازمانی

محققان در علوم سازمانی اذعان کردند که موضوع اصلی نظریه‌های سازمانی مربوط به اثربخشی سازمانی است (بیسواس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). در طول دو دهه اخیر تغییری بنیادی در متن مطالعات سازمانی رخ داده است. در حالی که مفهوم اثربخشی سازمانی، زمانی متغیر غالب در مطالعات سازمانی بود و بحث اصلی در موفقیت سازمانی به شمار می‌رفت، به تدریج اهمیت خود را از دست داد و به صورت گسترده‌ای جای خود را به شاخص‌های منفرد بر درآمدها مانند بهره‌وری، میزان خطا یا وفاداری مشتری داد (کامرون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

اثربخشی یک اصطلاح پیچیده، بحث برانگیز و دشوار برای درک و تعریف می‌باشد و یک موضوع گسترده و وسیع است که تاثیر مهمی روی انواع ساختارهای گروهی دارد. این اصطلاح به این موضوع اشاره می‌کند که چطور یک سازمان در دستیابی به اهداف و بازده‌های مطلوب، موثر و کارآمد می‌باشد (جونز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). اثربخشی سازمانی به معنی توانایی سازمان‌ها برای پاسخگویی به تغییر نیازهای محیطی که آن‌ها بطور رضایت بخش عرضه می‌نمایند و از تلاش موثر و کارآمد رهبران هم داخل سازمان و بیرون از سازمان برای دستیابی به وضعیت مطلوب امور و کارهای منتج می‌شود. اثربخشی سازمان روشی است که سازمان‌ها، چگونگی تحقق موفقیت آمیز ماموریت‌هایشان را از طریق راهبردهای سازمانی ارزیابی می‌کند (چو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳).

### اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها

مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، یک از قوی‌ترین ابزارهای است که می‌توان به کمک آن اطلاعات مورد نیاز را از وضعیت سازمان به دست آورد. الگوهای مختلفی برای ارزیابی عملکرد طراحی شده است که مدیران سازمان‌ها به توجه به هدف از ارزیابی و نوع سازمان (در اینجا شهرداری‌ها و مناطق وابسته) از روش و یا مدل خاصی بهره‌گرفته و یا به ترکیب و تلفیق چندین مدل، مدل مورد نیاز خود را طراحی می‌کنند. هرچند رسالت اصلی هر مدل ارزیابی عملکرد، تعیین کارایی و اثربخشی سازمان مورد ارزیابی است ولی در کنار آن باید توانایی تعیین نقاط قوت و ضعف را داشته باشد و راهکارهایی برای رفع ضعف احتمالی موجود ارائه دهد. لذا شناخت مدل‌های مختلف ارزیابی عملکرد و تشخیص بکارگیری صحیح و بجای آنها، از مسایل بسیار مهم است. ارزیابی عملکرد یکی از ابزارهای اساسی و اصلی مدیریت جهت تحقق اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های سازمان می‌باشد. در سازمان‌های عمومی نظیر شهرداری، طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد می‌تواند منجر به هدایت صحیح مدیران اجرایی شهرداری در مسیر تحقق اهداف، وظایف، راهبردها و برنامه‌های

<sup>1</sup> Biswas

<sup>2</sup> Cameron

<sup>3</sup> Jones

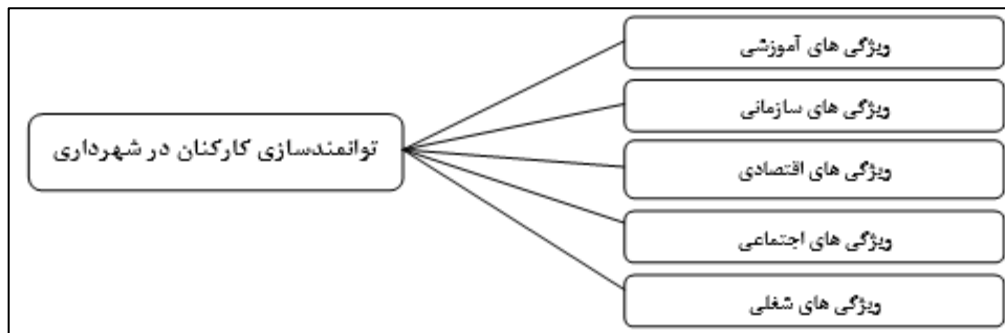
<sup>4</sup> Choo

توسعه و بهبود خدمات شهری، منطبق با کیفیت، هزینه و زمان مورد نظر شود. از آنجا که شهرداری به عنوان نهادی عمومی، مدیریت شهر را بر عهده دارد ضرورت ارزیابی و مدیریت عملکرد آن کامل مشهود می باشد (خودکامی، ۱۳۹۹). شهرداری به عنوان یک سازمان انسانی، سیستمی باز است که علاوه بر تعامل با محیط درونی خود با محیط برون سازمانی نیز در تعامل است و عوامل مختلف داخلی و خارجی بر عملکرد آن تاثیرگذار است. ارزیابی عملکرد سازمان ها و تاثیر دادن نتایج حاصل از آن در چگونگی انجام کارها در جهت بهبود عملکرد از ضروریات مدیریت کارآمد می باشد و شهرداری ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند. به ویژه آنکه شهروندان مهم ترین خدمات گیرندگان از شهرداری ها هستند و مخاطبین اصلی این نهاد عمومی می باشند استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد مناسب می تواند در بالا بردن رضایت شهروندان از شهرداری و نهایتاً ارتقا سطح کیفیت زندگی آنان نقش بسزایی را ایفا کند. مطالعات انجام شده نشان می دهد که اغلب شهرداری های کشورهای پیشرفته از یکی از مدل های ارزیابی عملکرد در جهت سنجش عملکرد شهرداری های خود استفاده می کند (صالحی زاده و همکاران، ۱۳۸۹).

عوامل نظیر: عوامل سازمانی، اقتصادی، آموزشی، اجتماعی و شغلی هریک به شرح ذیل بر توانمند سازی کارکنان موثرند:

- ویژگی های سازمانی: از طریق عوامل و مولفه های مانند شرایط سازمانی، اجازه تصمیم گیری به کارکنان، اختیار برای وظایف، قدرت کافی برای تصمیم گیری، نیاز سنجی آموزشی برای تعیین نیازهای واقعی، توجه مدیران به برآوردن نیازها و انتظارات کارکنان، دسترسی کارکنان به منابع لازم، توجه سازمان به آموزش کارکنان، آگاهی کارکنان از نتایج تصمیمات اتخاذ شده، تشویق سازمان برای مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و میزان ارتباط با مدیران، موجب توانمندسازی کارکنان در سازمان می شود.
- ویژگی های اقتصادی: از طریق شاخص های و مولفه های مانند پاداش دهی متناسب با پیشرفت کارکنان، پاداش برای نوآوری کارکنان، رضایت کارکنان از نظام پاداش ها، پاداش برای تلاش های فردی، ارائه اطلاعات سازمان در مورد ارتقای شغلی پاداش به کارکنان، تشویق کارکنان براساس عملکرد واقعی و رضایت کارکنان از تشویق ارائه شده از سوی سازمان کمی، موجب توانمندسازی کارکنان در سازمان می شود.
- ویژگی های آموزشی: از طریق عوامل و مولفه های مانند تاثیر آموزش در میزان رفع مشکلات ارباب رجوع، تاثیر آموزش در خلاقیت کارکنان، تاثیر آموزش بر مسئولیت پذیری، تاثیر آموزش دائمی بر توانمندسازی، آموزش کارکنان متناسب با نیاز آن ها، تاثیر آموزش در بر افزایش توانایی های شغلی، تاثیر آموزش در اعتماد به نفس و رضایت شغلی، تاثیر آموزش در ایفای نقش فعالانه به عنوان عضوی از گروه، تاثیر آموزش بر افزایش دانش و ارتقای اطلاعات شغلی، تاثیر آموزش در ارتقای سطح مهارت کارکنان و تاثیر آموزش بر بهبود عملکرد کارکنان، آموزش های ضمن خدمت، روش های ترسیم جریان فرایند کار و حل مسئله، آموزش های مجازی از طریق اینترنت، آموزش ارتباطات و آماده سازی برای ایفای نقش های گروهی، بسته های آموزشی رایانه ای و آموزش های مهارت های تجزیه و تحلیل مشکلات پیچیده، موجب توانمندسازی کارکنان در سازمان می شود.
- ویژگی های اجتماعی: از طریق عوامل و مولفه های مانند میزان تاثیر صمیمیت و صداقت در توانمندسازی، میزان تاثیر مشارکت و کار گروهی، میزان تاثیر همکاری و هماهنگی کارکنان در توانمندسازی، میزان تاثیر ارتباطات بر توانمندسازی، میزان گرایش کارکنان به کار گروهی، میزان تشویق سازمان نسبت به کار گروهی و انجام فعالیت های سازمان به صورت جمعی و گروهی، موجب توانمندسازی کارکنان در سازمان می شود.
- ویژگی های شغلی: از طریق عوامل و مولفه های مانند تناسب میان اختیارات و مسئولیت ها، فرصت های برای ارتقای توسعه شغلی کارکنان، میزان یادگیری و رشد با توانمندسازی، محیط کاری مثبت، تاثیر دانش و مهارت ای شغلی در

توانمندسازی، تاثیر افزایش سطح دانش تخصصی کارکنان، تاثیر غنی سازی شغلی بر توانمندسازی، فرصت لازم برای رشد و یادگیری و داشتن امنیت شغلی، موجب توانمندسازی کارکنان در سازمان می شود (فعلی و همکاران، ۱۳۹۷).



شکل ۱: عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شهرداری

## نتیجه گیری و پیشنهادها

موفقیت هر فرد در سازمان بستگی به روحیات، تلاش، انگیزه و رضایت مندی او دارد. هیچ سازمانی نمی تواند بدون تعهد و تلاش کارکنان موفق گردد. انگیزش نیروی پویایی است که تحرک یا عمل انسان را سبب می شود و انگیزاننده ها موجب تشویق فرد به انجام یافتن کار می گردند. لیکن توجه به عوامل انگیزاننده ی کارکنان نقش مثبتی در ارتقای سازمان ها و بهره وری آن ها دارد. بنابراین وجود نیروی انسانی اثربخش، یکی از ضرورت های پیشرفت و توسعه هر کشوری است، این که منابع انسانی برخی جوامع از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار نیستند، امری تصادفی نیست، زیرا روشی که آن جوامع برای آموزش و توسعه خود، تسهیم اطلاعات، توانمندسازی، به کار می برد، پاسخگوی نیاز کارکنان خود نیست. توسعه منابع انسانی باید با هدف افزایش انگیزش کارکنان، افزایش بهره وری، ایجاد اعتماد بین کارکنان و ایجاد زمینه لازم برای تمام افراد واجد شرایط جهت ورود به مشاغل گوناگون از جمله روش هایی هستند که امروزه جایگاهی ویژه در اثربخشی سازمان یافته اند.

در این پژوهش اشاره شد که حضور فعالانه سازمان در عرصه های رقابتی، پیدایش مشاغل جدید و لزوم چندمهارته شدن کارکنان، تواناسازی آنان را امری اجتناب ناپذیر نموده است. از طریق توان افزایشی، ظرفیت های کاری با تفویض اختیار، افزایش مسئولیت، خودمختاری در تصمیم گیری و احساس خودکارآمدی، افزایش یافته و در نتیجه بهره وری و اثربخشی سازمان نیز بالا می رود. برای این کار زیرساخت هایی از جمله سرمایه، نیروی انسانی با انگیزه و نیز نگرش همسو لازم است تا از طریق بکارگیری سه اصل مهم تسهیم کارکنان در اطلاعات، تعیین چارچوب خود مختاری به منظور تصمیم گیری و جایگزینی تیم های خودگردان در سلسله مراتب سازمان، توانمندسازی میسر گردد. آنچه از این طریق حاصل می شود افزایش وفاداری و حس تعلق کارکنان به سازمان است که در مشارکت فعال و ارائه ابتکار و خلاقیت نمود می یابد و در نهایت موجبات ارتقای بهره وری سازمان را پدید خواهد آورد. لازم بذکر است که تا کارکنان ظرفیت های لازم را برای تغییر در جهت توانمندسازی بدست نیاورند موفقیتی حاصل نخواهد گردید بالاخص اگر بودجه و سرمایه لازم برای این کار نیز وجود نداشته باشد. بر همین اساس به شهرداری ها توصیه می شود که موارد زیر را مدنظر قرار دهند:

➤ کاستن راه های فشار شغلی توسط مدیران مانند دادن آزادی بیشتر به کارکنان، ایجاد انگیزه و...

- تمرکز بیشتر مدیران بر مولفه های موثر در کنترل شغلی، زمینه های بهتری را برای داشتن کنترل در کار برای کارکنان خود فراهم آورند.
- حمایت های سازماندهی شده مدیران، در جهت بهبود عملکرد کارکنان افزایش یابد.
- مدیران در زمینه ارتقاء افراد، لیاقت و شایستگی آنها را ملاک عمل قرار دهند و آرایه خدمت افراد در سازمان را وابسته به شایستگی و اثربخشی آنها کنند و فرهنگ شایسته سالاری را نهادینه کنند.

## منابع و مأخذ

- آقایار، سیروس. (۱۳۹۵). تواناسازی کارکنان و توانمندسازی سازمان، انتشارات سپاهان.
- ابراهیمی، محمد حسین. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر سیستم های کامپیوتری اتوماسیون اداری بر بهره وری عملکرد کارکنان، ماهنامه علمی تخصصی شباک، سال سوم، شماره یک، صص ۴۴-۳۹.
- تقی زاده، هوشنگ و ضیائی حاجی پیرلو، مصطفی. (۱۳۹۵). بررسی روابط درونی مؤلفه های توانمندسازی کارکنان با توسعه الگوی ساختاری - مقایسه ای. پژوهش های مدیریت منابع انسانی. ۱۱۱-۸۵، ۸.
- جلالی، رامین. الوانی، سیدمهدی. حسنیور، اکبر و محیزادگان، یوسف. (۱۳۹۶). شناسایی و مدلسازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران، نشریه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی، دوره ۲، شماره ۹، شماره پیاپی ۷.
- حسین زاده، علی حسین، نبوی، سید عبدالحسین، فاضلی پور، سیده منا. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر ارزش های فرهنگی، شایسته سالاری و جامعه پذیری سازمانی بر اخلاق کار (مورد مطالعه کارمندان دانشگاه شهید چمران اهواز)، جامعه شناسی ایران، دوره هفدهم، شماره ۳، صص ۷۸-۱۰۸.
- خلیل نژاد، شهرام. امیری، امیر. (۱۳۹۵). نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۴ تهران). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی سال سوم، شماره ۹، تابستان، ۸۸-۶۷.
- خودکامی، افتخار. (۱۳۹۹). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ایلام، ششمین کنفرانس بین المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران.
- سلطانی، محمدرضا. سلیمان تبار، مصطفی. (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال هفتم، شماره ۱۳، پاییز؛ ۷۱-۵۸
- شمس، شهاب الدین. اسفندیاری مقدم، امیر تیمور. (۱۳۹۴). ارتباط ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با رضایت شغلی کارکنان. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم شماره ۷۷، بهار و تابستان. ۱۷۱-۱۸۵.
- صالحی زاده، سعید؛ اعتباریان، اکبر و عارفی، مژگان. (۱۳۸۹). بررسی سطح توانمندی روانشناختی کارکنان سازمان فرهنگی تفریحی شهرداری اصفهان، دومین کنگره ملی دو سالانه روان شناسی صنعتی و سازمانی ایران، اصفهان.
- فقیه آرام، بتول، خادمی، محسن. (۱۳۹۶). رابطه حمایت سازمانی و جو سازمانی نوآورانه با اشتیاق شغلی کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، دوره ۱۰، شماره ۱، پاییز ۱۸، ۱۴۶-۱۳۳.
- فاضل، امیر. کمالیان، امین رضا. روشن، سید علی قلی. (۱۳۹۶). شناسایی ابعاد و مولفه های مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی دانشگاهی با تاکید بر دانشگاه های نسل سوم و چهارم با استفاده از رویکرد دلفی فازی: ارائه الگوی مفهومی، دو ماهنامه علمی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، صص ۴۵۶-۴۶۸.

فعلی، جواد. گرجی کرسامی، علی. پایروند، محمد هادی. (۱۳۹۷). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال دهم، شماره ۲، شماره پیاپی ۳۲.

کعب عمیر، نوری، نعامی، عبدالزهرا. (۱۳۹۵). اثر عدالت سازمانی ادراک شده بر وفاداری سازمانی و بهزیستی با میانجی گری سایش اجتماعی و تعدیل کنندگی کنترل شغلی در کارکنان بیمارستان گلستان اهواز، نشریه آموزش پرستاری، دوره ۵، شماره ۳، صص ۶۳-۵۵.

کرد نائیج، اسدالله. بخشی زاده، علیرضا و فتح اللهی، مهدی. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر توانمندسازی روان ساختاری شناختی کارکنان بر توانمندسازی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۳، شماره ۹۲ پیاپی.

محمدی، سمیه و الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۹). تحلیل ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان های دولتی با محوریت توسعه پایدار در جهت ارتقا بهره وری، فصلنامه مدیریت بهره وری، سال چهاردهم، شماره ۵۳، صص ۴۷-۲۳.

محمدی، محمود. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندی سازی کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران بر اساس نظر کاراکوک. مجله نخبگان علوم و مهندسی. جلد ۱ شماره ۲.

ناصری، محمد؛ علیرضا عقیقی و رضا جابر انصاری، (۱۳۹۵). بررسی رابطه رهبری اخلاقی با اعتماد سازمانی در دانشگاه پیام نور همدان، اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی ایده‌های نوین در علوم مدیریت و اقتصاد، تهران، موسسه علمی کیان پژوهان.

نادری، ناهید. جمشیدیان، عبدالرسول. سلیمی، قربانعلی. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت، پژوهشنامه ویژه اجتماعی و انسانی علوم مدیریت، سال هفتم، شماره بیست و هفتم.

نقی پوراصل، رضا. آفرینش خاکی، اکبر، حمیدی مهرزاد. (۱۳۹۴). ارتباط فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۷ (۲)، ۶۷-۵۷.

هداوند، سعید. صادقیان، شهره. (۱۳۸۶). سازه های اثربخش در توان افزایی کارکنان. نشریه تدبیر، شماره ۱۸۰، صص ۵۴-۶۰.

هاشم مطوری، حمید. (۱۳۹۶). بررسی رابطه سرمایه روان شناختی و حمایت سازمانی ادراک شده با اشتیاق پرستاران، نشریه روان پرستاری، دوره ۵، شماره ۲، صص ۵۱-۴۵.

Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125.

Beviá, C., & Corchón, L. C. (2017). Growth in Illyria: The role of meritocracy in the accumulation of human capital. *Mathematical Social Sciences*, 90, 182-190.

Baaaas S 000000 "Relaiinnship Between Psychological Climate and Turnover Intentions and Its Impact on Organisational Effectiveness: A Study in Indian rr gasssssssss, IIMB MaaageRRRR ReeVV V. 222 222 22 222 222 10.

Cameron, k. (2015). *Organizational effectiveness. The process of theory development*. New york: oxford university press.

Choo, C. W. (2013). "Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*, 33(5), 775-779.



Du, Y., Zhang, L., & Tekleab, A. G. (2018). Job strains, job control, and POS on employee performance: an interactionist perspective. *Journal of Business Research*, 82, 213-219.

Garcia, O. P. G., & Coltre, S. M. (2017). Knowledge management as a determining factor in the retention of professionals in the industry: A case study in an organization in the furniture industry. *Brazilian Business Review*, 14(2), 182-203.

Gündemir, S., Homan, A. C., Usova, A., & Galinsky, A. D. (2017). Multicultural meritocracy: The synergistic benefits of valuing diversity and merit. *Journal of Experimental Social Psychology*, 73, 34-41.

Hajir, J. A., Obeidat, B. Y., Al-dalahmeh, M. A., & Masa'deh, R. (2015). The role of knowledge management infrastructure in enhancing innovation at mobile telecommunication companies in Jordan. *European Journal of Social Sciences*, 50(3), 3132-330.

Jones, D. C., Kalmi, P., & Kauhanen, A. (2010). How does employee involvement stack up? The effects of human resource management policies on performance in a retail firm. *Industrial Relations: A journal of economy and society*, 49(1), 1-21.

Katsikea, E.; Theodosiou, M.; Perdakis, N. & Kehagias, J. (2011). "The effects of leadership and organizational commitment". *Journal of World Business*, 46, 221-223.

L., C. H & eeeng, S. M 55555555h e III etttt aiinn eee eeeee ege nnn aeetttt ty"....." aaaaaa aaassss aaaa aaaa aetttt t aa aa aa ay..... .. - 222.

... hhh iii zae,, ... rrrrrr rr F.. 333333 " eee effect ff aaas oaaa iiaaal leadership and organizational culture on organizational effectiveness in sport aaaaazzaii"....." S iii eS aSaa aa aage(((( ( ( ( , 33-58.

